

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Методическое пособие
по проектированию и управлению школой

Ярославль
Филигрань
2017

УДК
ББК

М54

Рецензенты:

доцент кафедры педагогических технологий ЯГПУ им. К. Д. Ушинского,
доктор педагогических наук В. В. Юдин;
директор МУ ДПО «Информационно-образовательный центр» г. Рыбинск,
заслуженный учитель РФ, кандидат педагогических наук С. О. Шувалова;
заместитель директора МОУ ДПО «Городской центр развития образования»
г. Ярославль И. В. Лаврентьева

Авторы: О. В. Анисимова, М. Г. Белова, Т. Г. Варфоломеева, В. В. Войшнис,
Р. М. Гайнутдинов, О. Ю. Груздева, Г. Е. Зиминая, И. Л. Карева, Л. А. Округина,
Л. И. Ремнева, Л. П. Семенова, Л. С. Торопова, О. А. Ширяева, Е. Н. Шутова

Теоретические и практические аспекты управления образовательной организацией в современных условиях. Методическое пособие по проектированию и управлению школой / под ред. Р. М. Гайнутдинова. – Ярославль : Филигрань, 2017. – 296 с.

Предлагаемое практикоориентированное пособие представляет совместную методическую разработку коллектива авторов средней школы № 2 г. Ярославля под руководством доцента кафедры менеджмента ГАУ ДПО ЯО Института развития образования, к. пс. н. Р. М. Гайнутдинова и состоит из двух основных блоков.

Первый блок пособия включает в себя 7 самостоятельных статей научного руководителя по актуальным аспектам управления современной образовательной организацией.

Второй блок объединяет разработки учителей и руководителей СШ № 2 в русле общей концепции ее развития, в которой «...развитие школы рассматривается как условие развития личности субъектов образовательной деятельности».

Сборник материалов педагогического коллектива – результат формирования культуры самообучающейся организации в школе № 2 на протяжении последних семи лет, в т. ч. в рамках РИП 2015–2017 гг. «Эффективный контракт и профессиональный стандарт педагога как новые механизмы развития актуальных компетенций современного учителя».

Методическое пособие адресовано широкому кругу управленцев – руководителей образовательных организаций, их заместителям, работникам органов образования всех уровней, а также преподавателям вузов, ИПК, ИУУ, ИРО, работникам методических служб. Полезна она будет и учителям.

УДК
ББК

ЗЕРО (вместо введения)

*Посвящается коллективу СШ № 2 г. Ярославля
и прежде всего Л. П. Семенову и Л. И. Ремневой*

*Управление все – «это езда в неизвестное!»
Подражание В. Маяковскому*

Зеро – так автор обозначил свои материалы, т. к. без ежедневной практики всего коллектива СШ № 2 г. Ярославля, они – ноль без палочки!

Предлагаемый вниманию коллег – прежде всего руководителей образовательных организаций, методических служб и органов управления образования – сборник материалов большого коллектива, представляющего результаты формирования культуры самообучающейся организации в средней школе № 2 г. Ярославля на протяжении последних семи лет, в том числе в рамках РИП 2015–2017 гг. «Эффективный контракт и профессиональный стандарт педагога как новые механизмы развития актуальных компетенций современного учителя».

Взаимное сотрудничество управленческой команды школы и кафедры менеджмента ГАУ ДПО ЯО ИРО взаимообогастило, мы надеемся, как теорию, так и практику управления функционированием и развитием ОО, и плоды эти найдут свое место среди перспективных направлений инновационного развития организаций региональной системы образования.

Задачей номер один образования взрослых, по выражению одного из крупнейших теоретиков и практиков андрагогики, американского ученого М. Ш. Ноулза, стало «производство компетентных людей – таких людей, которые были бы способны применять свои знания в изменяющихся условиях, и. чья основная компетенция заключалась бы в умении включиться в постоянное самообучение на протяжении всей своей жизни». (Ноулз М. Ш. Современная практика образования взрослых. Андрагогика против педагогики. М., 1970).

1 блок

1.1. Критерии оценки эффективности управления деятельностью образовательной организации

Образовательное учреждение – это открытая педагогическая система, которая создается обществом; призвана выполнять социально задаваемые функции, и не может существовать без «приходящих» из общества людей – детей, учителей, руководителей, не может работать без выделяемых обществом ресурсов – финансовых, материальных и т. п. Школа исчезнет, как социальный институт, если она будет игнорировать изменяющиеся запросы общества, государства, потребности клиентов (детей, родителей, работодателей). Она не может абстрагироваться от социальной ситуации; в то же время школа способна существенно влиять как на свое ближнее окружение, так и на общество в целом. Любая организация существует только потому, что она обладает определенной ценностью для людей или общества ее создавших. Она должна удовлетворять некие потребности, создавать потребительские ценности, отвечающие на индивидуальные, групповые или общественные запросы. Абсолютное большинство организаций либо создают продукт, либо предоставляют услугу, востребованную и потребляемую другими. Степень успешности организации, соответственно, определяется тем, насколько продукт или услуга востребована потребителем, отвечает ли она социальным запросам и сколь высокого качества продукт или услуга, производимая ею. Рассмотрим в чем принципиальное отличие образовательных учреждений от других типов организаций относительно реализуемых ею потребностей.

Любая коммерческая структура, производящая продукт, получает сырье и материалы от своих поставщиков, которые также конкурируют между собой и поэтому к ним можно (и должно!) предъявлять претензии в случае поставки некачественного сырья. Все в данном случае понимают, что от этого зависят издержки производители, качество «выхода», то есть производимого товара, а значит в целом экономическая и социальная эффективность

организации. Экономическая эффективность выражается в цифрах рентабельности, прибыльности, фондоотдачи и т. п., социальная – в уровне удовлетворенности клиентов, персонала, мотивации, стабильности и лояльности сотрудников и потребителей.

Что касается компаний, предоставляющих услуги, будь то коммерческие или бюджетные организации (медицинские, культурные услуги), то они предоставляют услуги в ответ на запрос не только общества, но и индивидуального потребителя услуг. Если человек не хочет пользоваться услугами мобильной связи, он не подключается к сети связи. Если он не испытывает культурной потребности – он не идет в театр, библиотеку и т. п. Если у него нет желания лечиться, он не пойдет в поликлинику до тех пор, пока эта потребность не станет для него жизненно значимой. То есть практически во всех случаях пользования какими-то услугами мы имеем дело с мотивированным, знающим чего и почему он этого хочет, человеком или группой потребителей.

На основе различий групп потребителей товаров и услуг, их социальной дифференциации, особенностей потребительского поведения и предпочтений происходит сегментация рынка потребителей, которая, в свою очередь, позволяет произвести и требует адекватного позиционирования от фирм, производящих услуги. То есть только в том случае, если организация производит услугу, имеющую конкурентные преимущества, более полно, качественно, с меньшей (для себя и потребителя) ценой удовлетворяет потребности (реальные или воображаемые) людей, она становится востребованной и успешной на рынке.

Посмотрим с этих позиций на школу. Дети, которые приходят в школу, имеют право учиться там, где они (их родители) решат, школа обязана принять и обучать любого, независимо от уровня и качества его готовности. Образно говоря, «сырье» не может быть отвергнуто или заменено из-за его «некондиционности», несоответствия установленным стандартам входного контроля. Самое большее, что может школа – это осуществлять входную диагностику и организовать группы предшкольной подготовки будущих учеников. Следующее существенное отличие: школа, по общепринятому уже убеждению, предоставляет образовательные услуги детям и семьям, но и здесь встречается серьезное противоречие. Мы долж-

ны предоставлять эту услугу не только тому, кто имеет выраженную потребность в ней, мотивирован на получение ее в полном объеме и высокого качества (что типично для организаций, предоставляющих услуги населению), но и тем детям (и семьям), кто вовсе не мотивирован, не имеет потребности учиться, развиваться, трудиться. Кроме того, коллектив школы представляет собой весьма своеобразную иерархию: руководитель школы – педагогический коллектив – ученический коллектив, и незримо, но очень предметно присутствующее родительское представительство, не подчиненное никому, однако связанное со школой отношениями взаимозависимости. Своеобразие этой иерархической структуры состоит в том, что управленческое взаимодействие руководителя с ученическим коллективом может осуществляться как через педагогический коллектив, так и лично через педагогическую и организационную деятельность. Воздействие руководителя школы и педагога на ученика всегда опосредуется влиянием родителей (осознанным или не вполне осознаваемым) на позиции каждого субъекта педагогического взаимодействия. Следует также учитывать, что учителя и сами образовательные организации являются всего лишь элементом образовательной системы и, вполне возможно, не самым влиятельным среди других, от которых зависят развитие и учебные достижения школьника.

Таким образом, чтобы оценка эффективности управления школой была произведена корректно и признана справедливой (что немаловажно для этого процесса), необходимо учитывать указанные особенности: индивидуальные различия «сырья» на входе, особенности мотивации детского и взрослого контингента, опосредованность образовательных результатов условиями семейного воспитания и общественного влияния, т. е. параметрами так называемого социального контекста.

Современный менеджмент утверждает, что не существует единственно успешного способа управления организацией. Не менее актуально, с учетом вышеизложенного, это относительно управления образовательным учреждением. Есть управление адекватное и неадекватное ситуации, которая включает в себя: цели, задачи и особенности бизнес-процесса (базовой деятельности), особенности внешней среды (макро и микроокружения), коллектива

(педагогического, детского, родительского), а также индивидуальные особенности личности руководителя.

Мы в основу своего подхода заложили концепцию существования и развития социальных систем американского социолога Толкотта Парсонса. В ней он доказывает, что любая социальная система имеет две «оси ориентации». Первая ось – внутреннее/внешнее: система ориентируется либо на события окружающей среды, либо на свои проблемы; вторая ось – инструментальное/консуматорное: ориентация связана либо с сиюминутными, актуальными, либо с долговременными потребностями и целями. Из наложения этих осей возникает набор из четырех основных функциональных категорий. Возникают категории адаптации и целедостижения во внешней ориентации системы и категории интеграции и воспроизводства латентных образцов действия внутри системы. Таким образом, чтобы выжить и быть эффективной, система должна быть готовой решать как инвариантные 4 функциональные проблемы. Две из них направлены вовне: на решение краткосрочных, текущих задач – это адаптация, на удовлетворение долговременных потребностей и целей – это целедостижение. Две задачи – внутриорганизационные: интеграция существующего потенциала организации, направленного на решение актуальных задач; и воспроизводство эффективных моделей поведения, направленных на развитие организации и удовлетворение с их помощью долговременных потребностей и целей.

Если взять за основу этот подход, то это означает в нашем случае, что школа, как открытая социальная система для того, чтобы выжить и быть эффективно действующим институтом, также должна осуществлять внутренние и внешне направленные функции. На основе процессов текущего управления (целеполагание, организовывание, мотивирование, контроль, принятие решений, коммуникации...) происходит внутренняя интеграция организации. Стратегическое управление, направленное на развитие организации, позволяет совершенствовать или изменять организационную культуру, то есть менять потенциал учреждения. Но главное – организация (говорим организация – подразумеваем – ее первый руководитель) должна уметь ставить и достигать поставленные цели, обеспечивающие ей текущую адаптацию и стратегическую конкурентоспособность

в изменяющихся условиях, иметь такое качество базовых (в нашем случае – образовательных) процессов, которые позволяют ей отвечать на запрос потребителей и вызов будущего. Фактически, основное, для чего нужна любая организация – удовлетворять значимые потребности общества (группы, человека) вовне и быть средством удовлетворения потребностей сотрудников организации.

Мы предлагаем для упрощения объединить по 2 сектора и учитывать в матрице оценки эффективности управления деятельностью образовательного учреждения два вектора, задающие те оси координат, которые составляют основу нашего подхода (см. табл. 1).

Таблица 1

Критерии оценки эффективности управления деятельностью образовательного учреждения

Критерии адаптации	Высокая адаптация Низкая интеграция	Высокая адаптация Средняя интеграция	Высокая адаптация Высокая интеграция
	Средняя адаптация Низкая интеграция	Средняя адаптация Средняя интеграция	Средняя адаптация Высокая интеграция
	Низкая адаптация Низкая интеграция	Низкая адаптация Средняя интеграция	Низкая адаптация Высокая интеграция
	Критерии интеграции		

Мы считаем, что высокий уровень эффективности управления деятельностью ОУ есть сочетание высокой степени целедостижения организации на основе высокой или средней степени интеграции коллектива. Низкая степень эффективности – сочетание низких показателей целедостижения и низких или средних показателей степени интеграции. Первичными для оценки эффективности управления организации предлагаем считать результаты целедостижения, то есть текущие и стратегические результаты образовательного процесса. Как психологу, мне трудно представить, чтобы при высокой степени интеграции, качестве процессов управления, удовлетворенности субъектов образовательной деятельности были бы возможны стабильно слабые образовательные результаты, а при низкой степени интеграции возможно опять же стабильное достижение высокой степени образовательных результатов. Такие феномены маловероятны и при их наличии можно говорить

о неких компенсаторных возможностях системы, каждый такой случай подлежит индивидуальному углубленному анализу.

Однако опыт конкретного, пусть и небольшого исследования, проведенного в одном из муниципальных районов ярославской области в двух школах, ставших победителями национального конкурса ПНП, показал, что вполне возможно сочетание высоких стабильных образовательных результатов и инновационности со средним уровнем личной удовлетворенности и средним уровнем интеграции отношений в коллективе. В целом, на результатах исследования этих школ можно сделать осторожное предположение, что для школ, получивших признание в ходе национального конкурса, характерными признаками будут высокий уровень деловой активности, продуктивности, инициативы и творчества в коллективе. Также, скорее всего, характерным будет наличие признанных профессиональных лидеров и творцов среди педагогов, а во главе коллектива, как минимум, находится прагматичный и деловой руководитель-организатор, признаваемый большинством сотрудников, поощряющий творчество и активность. Но, при этом совсем необязательно, что эти показатели будут сопрягаться со столь же высокими показателями демократичности и общего принятия доминирующего стиля в управлении, теплотой атмосферы и отсутствием напряженности взаимоотношений в коллективе.

Необходимо обговорить, что мы будем понимать под используемыми в работе понятиями: результат, эффективность и качество деятельности. Так как эти понятия у практиков, да и у теоретиков очень часто используются как синонимичные.

Воспользуемся классическим, в нашем понимании, определением: «Результат – объективно достигнутое состояние, продукт процесса или деятельности, направленной на реализацию цели и применяющей для этого определенные средства. Результат есть функция условий процесса или функция самой деятельности и применяемых в ней средств реализации цели». (Философская энциклопедия. М.: Сов. энци., 1967). Результативность – измеренный уровень достигнутого состояния продукта или процесса. Эффективность измеряется как отношение результата к затратам во всех сферах деятельности. Оценку эффективности любой деятельности традиционно в менеджменте рассматривают либо с точки зрения

эффективности процесса, либо с точки зрения эффективности результата. Идеология систем управления качеством (СМК, TQM, ИСО 9000...) исходит из подхода, что запланированные качественные результаты могут быть достигнуты при соблюдении установленных стандартов осуществления бизнес-процессов. В силу слабой алгоритмизированности процессов педагогической и управленческой деятельности, зависимости их протекания, как от индивидуальных особенностей учеников, так и учителей, руководителей, возникают практически непреодолимые проблемы стандартизации базовых и вспомогательных процессов. Поэтому мы склонны делать упор при формировании своего подхода к системе оценки эффективности именно на показатели результатов, соотнесенных с затратами. Так как процессы могут иметь характер индивидуального стиля, иметь парадоксальный, не нормативный, не стандартный вариант реализации и при этом давать стабильно высокие результаты.

Качеством мы будем называть степень расхождения между результатом (как объективно достигнутым состоянием продукта или процесса) и целью (как запланированным или нормируемым состоянием этого продукта или процесса). Может случиться так, что результат намного превышает цель, это говорит либо о слабой целеобразующей работе, либо о явном занижении возможностей. Если результат намного ниже цели – это говорит либо о безответственности и непрофессионализме руководителя, либо о завышенных стандартах и слабой ресурсообеспеченности образовательного процесса, а значит также слабой функции целеполагания управления.

На основе этого предлагается использовать для аттестации руководителей, оценки эффективности их управленческой деятельности уровень целедостижения организации. То есть в первую очередь – результаты образовательной деятельности школы, соотнесенные с затратами (использованными ресурсами). Анализировать качество педагогического и управленческого процессов, в этом случае, мы предлагаем только при рассмотрении возможных источников проблем и затруднений в уровне целедостижений организации. Это необходимо, когда показатели эффективности (или в отдельности результаты и затраты) деятельности не устраивают учредителя, заказчика или потребителя, а так же, как средство

самоанализа и разработки программы развития руководителя или организации в целом.

Эффективность управления ОУ – это показатель, с нашей точки зрения, интегрирующий качественно-количественные **результаты** образования (качество=результат=динамика результатов образования * удовлетворенность участников ОП), соотнесенные с **затратами** ресурсов общества и человека (включая финансово-экономические, кадровые, временные, информационные и личностные ресурсы субъектов ОП).

Эффективность = Качество образования/затраты ресурсов = [качество (Кш.г.* обучения + Кс.г.*личностного развития + Кг.с.* духовного развития) * удовлетворенность (трудом + результатами + процессом обучения + взаимоотношениями)] / (состояние здоровья «на входе» – состояние здоровья «на выходе») * (стоимость затрат на 1 ученика ОО/стоимость основных фондов ОО на 1 ученика)* (стоимость иных ресурсов, личностных затрат). Где: Кш.г.– коэф. школьной готовности детей, поступающих в школу, измеряемый «на входе»; Кс.г. – коэффициент «семейной готовности», измеряющий качество социального, эмоционально-мотивационного и интеллектуального уровня семей учащихся; Кг.с. – коэффициент готовности социума, измеряющий уровень соответствия социально-культурной микросреды, целям и задачам духовного развития личности.

На начальном этапе работы предлагаем экспертное определение этих коэффициентов по каждой школе и микрорайону относительно друг друга.

Качество обучения (результат, динамика результата): показатель соответствия требованиям образовательного стандарта (намного выше; выше; соответствует; ниже; намного ниже требуемого уровня), и (или) запросам потребителей (ученик, родитель, вуз, работодатель: намного выше; выше; соответствует; ниже; намного ниже установленного уровня запросов) и (или) учебным возможностям ученика (в зоне ближайшего развития ученика; в зоне актуального развития ученика; выше зоны ближайшего развития; ниже зоны актуального развития ученика).

Качество личностного развития (результат, отсроченный результат): показатель соответствия конфигурации и степени развития

личностных качеств, компетенций, востребованных рынком труда, родителями, самими выпускниками (деловые качества: трудолюбие, ответственность, инициативность, самостоятельность, гибкость, мобильность, обучаемость, целеустремленность, настойчивость...).

Качество духовного развития (результат, отсроченный результат): показатель соответствия конфигурации и степени развития морально-нравственных качеств, востребованных обществом (честность, порядочность, доброта, патриотизм, принятие и следование общечеловеческим ценностям...).

Удовлетворенность трудом и отношениями: показатель степени удовлетворенности сотрудников своим трудом, его результатами и сложившимися взаимоотношениями по горизонтали и вертикали.

Удовлетворенность процессом и результатами обучения: показатель степени удовлетворенности учащихся, выпускников и их родителей процессом и результатами обучения.

Таким образом, считаем целесообразным и обоснованным при разработке критериев эффективности управленческой деятельности руководителя школы сконцентрироваться на разработке множителей «числителя» и «знаменателя» предложенной формулы.

В 2015 году в 7 муниципальных районах нашей области мы предложили руководителям образовательных учреждений (директора и заместители) выбрать из предложенного перечня не более 10-ти показателей, которые, с их точки зрения, отражают эффективность деятельности образовательного учреждения в целом и руководителя ОУ в частности и являются с их точки зрения справедливыми (необходимыми и достаточными). В перечень показателей были включены 37 параметров, которые наиболее часто упоминаются в литературе и используются в качестве основы оценки результативности работы ОО. Указанные параметры мы объединили в 7 подгрупп показателей, которые «покрывают», с нашей точки зрения, основные цели ОО. Другими словами они учитывают как результаты целедостижения организации, и как результаты интеграции (текущий потенциал и усилия, направленные на развитие организации), значимые с обозначенных нами ранее позиций. К группе показателей адаптации («числителя»), то есть к группе базовых показателей эффективности деятельности и руководителя

ОУ мы относим 1, 2 и 5 подгруппы. Показатели 3, 4, 6 и 7 подгрупп, с нашей точки зрения, относятся к «знаменателю» и характеризуют в основном показатели затратности.

- 1 группа. Результаты обучения учащихся и выпускников;
- 2 группа. Результаты социализации учащихся и выпускников;
- 3 группа. Результаты финансово-материального развития школы;
- 4 группа. Результаты развития педагогических кадров;
- 5 группа. Уровень взаимоотношений и удовлетворенности в коллективе;
- 6 группа. Состояние здоровья учащихся и выпускников;
- 7 группа. Уровень взаимодействия с партнерами, имидж ОУ.

Здесь мы приходим к некоторым не совсем привычным, можно даже сказать противоречащим здравому смыслу следствиям из нашей формулы. Если предположить, что показатели в числителе у нас не меняются, а показатели в знаменателе растут (рост квалификации преподавателей, рост материально-финансовой оснащенности и прочие затратные параметры) – это говорит о снижении эффективности управления ОУ. Но ведь мы привыкли гордиться ростом этих показателей, подменяя ими иногда показатели из числителя в своих отчетах и планах. Только показатель состояния здоровья учащихся (в первую очередь) здесь соотносится с привычным мышлением. Если растет разница между «входом» и «выходом», характеризующая изменения в состоянии основных систем организма (ЦНС, сердечно-сосудистая, опорно-двигательная, органы чувств, желудочно-кишечная, дыхательная, кожная) учеников – это говорит о росте затратности, «цене», которую платит человек, семья, общество за данный уровень образования. Если нам удастся снизить этот параметр, при сохранении уровня всех остальных показателей, мы смело можем говорить о росте эффективности управления ОУ.

Следует, однако, помнить, о том, что в управлении иногда необходимо осознанно пойти на временное, можно сказать, тактическое снижение показателей эффективности, например, как в случае повышения финансово-материальной оснащенности организации, повышения зарплаты сотрудникам, с целью получения выигрыша в главных результатах в планируемом будущем. Однако, если позитивные изменения в «знаменателе», даже с учетом инерции их влияния, не приносят ожидаемых изменений в основных результатах

работы учреждения – значит, мы что-то не учли, выбрали не те приоритеты, ошиблись в стратегии или текущем управлении.

Представленный подход не претендует на то, что он может быть единственным, однако, мы надеемся, что здесь есть рациональное зерно.

1.2. Формирование организационного порядка в системе управления персоналом

Еще основоположник психоанализа З. Фрейд утверждал: «Порядок – это своего рода принудительность повторения, будучи раз установленным, он определяет – что, когда и как должно быть сделано, чтобы в каждом аналогичном случае можно было бы избежать промедления и колебания. ...Он обеспечивает человеку наилучшее использование пространства и времени и экономит его психические силы» [10, с. 134]. Даже частичная стандартизация управленческой деятельности и механизма управления организации позволяет решить ряд важных задач подтверждает мнение классика современного специалиста по теории организаций Э. А. Смирнов [6, с. 327].

- Регламентировать управленческие функции по содержанию и времени;
- Добиваться внедрения наилучших управленческих технологий;
- Уменьшать дублирование, непроизводительные затраты и потери времени;
- Согласовывать цели, средства и методы их достижения;
- Формировать критерии для оценки деятельности аппарата управления.

После первых лет работы на интуиции и импровизации руководитель обычно осознает необходимость регламентации некоторых операций и механизмов взаимодействия различных структур и специалистов. Вообще при внедрении каких-либо управленческих технологий в учреждении необходимо учитывать логику естественного развития событий, максимально учитывая ее энергетику и мотивацию. Подобно тому как при прокладывании пешеходных дорожек в новом жилом районе можно пойти формальным

путем, расчертив все под прямыми углами, и водрузив везде таблички с запретами, а можно сделать это с учетом потребностей и возможностей людей. Вначале надо дать людям возможность «проложить тропинки» там, где им удобней, а уж затем их «заасфальтировать».

Поэтому постепенно, следуя логике развития управленческой команды, разрабатываются положения и документы, которые составляют организационную основу технологии управления персоналом в учреждении. Это могут быть:

1. Управленческая циклограмма, регламентирующая базовые и циклические мероприятия, сроки, содержание и формы их проведения.
2. Система стимулирования сотрудников.
3. Процедура ежегодных оценочно-развивающих собеседований с сотрудниками.
4. Система взаимоаттестации учителей и руководителей подразделений.

Смысл ежегодных собеседований с сотрудниками и взаимоаттестации:

- ✓ углубление знакомства с подчиненными, их возможностями, способностями;
- ✓ возможность со стороны подчиненных высказать свои замечания и предложения по организации работы руководителей и коллег;
- ✓ возможность в процессе неформализованного общения обсудить возможные проблемы и перспективы каждого направления;
- ✓ совместное формирование целеполагания деятельности сотрудника, его места и роли для ОУ в целом;
- ✓ выработка и поиск дополнительных стимулов работы самими сотрудниками.

Нужно сказать, что любая оценочная процедура, тем более имеющая организационно-материальные последствия вызывает сложную гамму чувств не только у объекта, но и у субъекта аттестации. [9, с. 12–16]. Поэтому важно соблюсти пропорцию деловых и неформальных, требовательных и поощряющих эффектов такого рода контактов с подчиненными. Естественно, что при этом подход в собеседовании должен быть сугубо индивидуальным и глубоко дифференцированным, как по задачам и средствам, так и по форме.

В основе деловых отношений лежит порядок, то есть принятый или установленный свыше регламент нахождения объекта во времени и в пространстве. Личные разработки появляются в результате рефлексивного осмысления и интереса к собственному управленческому опыту, с целью снижения психических перегрузок, возникающих из-за неопределенности и частых цейтнотов, большого количества бумаг и, таким образом, сформировать свободное для творчества пространство и время коллективной деятельности.

В регламентации деятельности, установлении организационного порядка следует, однако, придерживаться умеренной позиции, нельзя абсолютизировать его роль, чтобы учреждение не потеряло гибкости и способности к восприятию и генерации инноваций. В этой связи можно вспомнить период в нашей недавней истории, о котором многие руководители образовательных организаций теперь вспоминают с ностальгией, как о времени ушедшей свободы и «упущенных» возможностей. «Свободы школам тогда (начало 90-х годов) дали достаточно много. В те годы широко в ходу было такое понятие, как учитель на доверии. Его работу оценивали не в течение учебного года, а в конце, когда был виден результат, который удалось педагогу получить. Главное, что ему не мешали. Ведь когда ты учителю говоришь, что надо делать, он потихоньку начинает к этому привыкать. И в итоге к чему мы приходим? К тому, что он тебе как бы говорит: «Ты велел, ты и отвечай». Педагог должен быть максимально самостоятелен в принятии решений. Мы и сегодня пытаемся идти по этому пути, но сейчас условия другие – регламентировано буквально все». (Из интервью директора СОШ № 33 г. Ярославля М. А. Головлева, почетного работника среднего общего образования, к. т. н. (URL: <http://www.city-news.ru/news/education/mikhail-golovlev-deti-dolzheny-iddi-v-shkolu-s-udovolstviem/>)). Следует помнить о ситуации, которую считают уже классическим примером борьбы с организационными патологиями в менеджменте. В крупнейшей американской компании Дженерал электрик ее новому исполнительному директору Дж. Уэлчу (в некоторых источниках Уэлшу) пришлось совершить реальный и в тоже время глубоко символический акт сожжения так называемых «синих книг» предыдущей управленческой школы. «Синие книги» – это серия томов по подготовке руководи-

телей, в которых регламентировалось, как они должны обеспечивать выполнение работ в организации. Считая, что руководитель должен искать собственные ответы на каждодневные вопросы, возникающие в процессе работы, Джек Уэлч ликвидировал старые порядки, удалив «синие книги» из культуры раз и навсегда [2, с. 33].

Знание об опасности такого рода делает важнейшим элементом, придающим гибкость учреждению, работу по подбору и обучению сотрудников, активные формы организационного развития и стимулирования труда.

Чем успешнее коллектив, тем более дорожат люди работой и коллективом. В тоже время, чем стабильнее коллектив, тем легче решаются многие вопросы, тем квалифицированнее кадры.

Еще А. Файоль среди основных принципов управления отмечал, что высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Однако следует помнить о некоторых ограничениях такой, казалось бы, однозначной связи. Успешность организации, при прочих равных условиях, несомненно, приводит к большей удовлетворенности сотрудников трудом. Естественно успехи должны, по всем нормальным человеческим и системным законам, позитивно отражаться на материально-финансовом благополучии учреждения и членов коллектива. В действительности для многих отечественных образовательных учреждений эта закономерность принимает зачастую прямо противоположный вид.

Например, если коллектив «замечен», то его работники гораздо чаще привлекаются к организации и проведению «внешних» мероприятий, к ним постоянно обращаются за советом и помощью, то есть интенсивность и ответственность их труда намного повышается, но зарплату они как получали, так и получают ту же самую. Вначале высокая востребованность воспринимается как признание качества труда и квалификации, удовлетворяя одну из важнейших человеческих потребностей – в уважении и признании, что является своего рода фактором компенсации низкой заработной платы. Однако со временем, с учетом неудовлетворенности потребностей более низкого уровня, возникает ощущение «эксплуатации энтузиазма» специалиста или коллектива в целом.

Текучесть кадров определенного уровня играет позитивную роль развития, омоложения коллектива, поэтому показатель

порядка 5–8 % в год является вполне оправданным и даже полезным. В некоторых, в том числе так называемых «элитных» ОУ, имеющих большие заслуги в региональной системе образования, сейчас наступает период смены поколений. Особенно остро это происходит в связи со сменой директора, который создал учреждение, стоял у истоков формирования коллектива, был лидером его побед и общественного признания. Когда «возрастной» руководитель (вокруг 70 лет), принявший «хозяйство» еще в бурную эпоху «перестройки и перестрелки» – конец 80 – начало 90-х, стоявший у руля все эти бурные годы реформирования и модернизации образования, уходит, вместе с ним зачастую уходит и его управленческая команда. И часто случается, что руководитель, по разным причинам, не позаботился о резерве, об этапе плавной передачи своих полномочий достойному преемнику, и тогда возникает угроза сохранения достигнутого уровня управляемости и развития ОО.

В тех коллективах, где на протяжении многих лет не происходит смена персонала, в том числе ключевых фигур, может наступить застой, если в организации не используются специальные технологии, а группа стремится к закрытости, самодостаточности.

В подобной ситуации стержнем формирования педагогического мастерства, позволяющего добиваться высоких результатов и психологического благополучия участников образовательного процесса, является педагогическая рефлексия сотрудников ОО. Естественно, что формирование педагогической рефлексии было и остается одной из конкретных целей различных форм внутрифирменного обучения. Особенно актуальна тема организации внутрифирменного обучения в условиях дефицита бюджетного финансирования и необходимости реализации при этом таких крупных проектов, как внедрение ФГОС. Добиться этого одномоментно невозможно, но целенаправленные усилия в течение ряда лет постепенно приносят свои плоды, позволяют создать базу для адекватного восприятия себя, других, детей, ситуации, сплочения коллектива на реализацию сложных задач на базе общего видения дела и схожих ценностных ориентиров.

К этому сотрудников можно подвести в том числе через череду активных форм организационного развития, которые объединяются под общим понятием *корпоративный тренинг*. Данная форма

развития групп включает элементы малых инновационных игр [1], социально-психологического тренинга [3], учебно-тренировочной группы, акмелогического тренинга [5] и психологического тренинга в многочисленной группе [4].

Корпоративный тренинг – это групповая форма работы, позволяющая в сжатый период времени, в ходе специально организованного взаимодействия, продвинуться в определенных областях знаний и формировании команды, сформировать общие позиции по значимым проблемам, определить основные точки роста организации. В ходе его формируются основные ценности и цели коллектива, создается команда, разрабатывающая основы организационной культуры, соответствующей стратегии развития учреждения.

Так, можно сказать знаковыми были для учреждения дополнительного образования, которым руководил автор, корпоративные тренинги на темы: «Как нам зарабатывать деньги для выживания и развития»; «Социальный маркетинг и реклама в условиях учреждения дополнительного образования».

Использование активных групповых форм организационного развития позволило определить реальное состояние дел на рынке образовательных услуг района и возможности учреждения. Были разработаны контуры желаемого положения образовательного учреждения в районе и основы корпоративной философии, как предпосылки достижения этого состояния. Корпоративные тренинги позволили сформировать организационную философию, как предпосылку ОК, принятую большинством коллектива, как естественную атмосферу деятельности и взаимоотношений.

В отличие от других типов тренинга корпоративный тренинг предполагает работу в первую очередь на потенциал группы, а не конкретной личности. Идет формирование команды, как следствие осознания взаимозависимости («мы в одной лодке и должны грести вместе к одному берегу») и выработки общих ценностных ориентиров, организационной культуры на основе маркетингового подхода и «размораживания» потенциала каждого и группы в целом. Обучение персонала происходит как результат осознания собственной деятельности, выработки и принятия общих ценностей, процесса освоения определенных знаний, представлений в ходе групповой работы.

Организация, стремящаяся развиваться до уровня обучающейся, не вступает на путь «приспособления, адаптации, а основывает свою деятельность на способности к самообновлению, метарефлексии и критической саморефлексии» [8, с. 12–15].

Следует также учитывать, что «управление качеством в системах «человек-человек» реализуется как рефлексивное управление качеством» [7]. Таким образом, для ОУ, вставших на путь управляемого развития, возникает необходимость формирования коллективной рефлексии и механизм, способствующим становлению этого навыка в том числе является самооценка.

Для тех ОУ, которые имеют свое «лицо», свой «характер» при этом часто возникает вопрос: «как изменяться, не изменяя себе?!». Кроме того, для организаций, реализующих ФГОС встает задача формирования организационного «Я» с одной стороны, в русле общих тенденций образовательной политики с учетом общих тенденций стандартизации условий, процесса и результатов (профессиональный стандарт педагога, ФГОС, профессиональный стандарт руководителя), с другой стороны, с учетом типичных и индивидуальных особенностей ОО.

В связи с этим и возникает мысль, что как на уровне личности самооценка является механизмом формирования «Я-концепции», так и для организации самооценка может стать инструментом осознания и формирования собственного «характера» и «лица», своей «Я-концепции», то есть организационной культуры определенного типа. Правда, в отличие от личностной самооценки, которая всячески «охраняется» человеком от явных и даже неявных «нападков», самооценка организации предполагает высокую степень открытости. Так как ее результаты становятся основой публичных отчетов и прочих форм коммуникаций ОУ с миром. Однако, как и личность, так и организация (в лице ее руководителей в первую очередь) часто для защиты собственного «Я» используют так называемую психологическую защиту. По-видимому, чаще всего руководители, которые стремятся, например, ничего не менять в работе своих учреждений, используют механизмы интеллектуализации, рационализации: «Это требует доработки», «В идее есть очевидные изъяны», «Это у нас не получится, Так как у нас недостаточное финансирование», «Это нам очень дорого обой-

дется», «Тогда надо слишком многое менять», «Мы и так перегружены», «Сколько было начинаний, да все кончилось ничем»...

Относиться к управлению организации можно по-разному. Проще всего жить, как живется, реагируя только на стимулы «сверху» и не задумываться о том, что непосредственно не касается насущных проблем организации, реализуя так называемый реактивный стиль управления. Но чем проще живет школа, чем меньше усилий затрачивает она на свое развитие, тем бесцветней, тем незаметней для своих потребителей она становится. Чтобы окружающие смогли понять и оценить учреждение, нужны определенные качества, но чтобы они захотели понять и оценить, мало быть просто неплохой школой, вызывающей смутную симпатию. Необходимо пробудить интерес к ней, к ее планам и перспективам, педагогам в ней работающим, педагогическим, творческим и общественным достижениям. И если ОО сама не может понять, для чего и кого она работает прежде всего, трудно ожидать, что смысл его существования будет понят другими людьми. Не умея так организовать деятельность своей организации, чтобы она была интересна ее коллективу и окружающим, руководитель, как правило, ссылается на обстоятельства – организационно-правовые неурядицы, недофинансирование, низкий престиж учительской профессии и тому подобные необходимые условия. Но какими бы, ни были внешние условия, решающее слово в организации жизни ОУ принадлежит управлению.

Одно из объяснений неуверенности в себе (сопряженной с заниженной самооценкой) состоит в том, что в коре головного мозга неуверенного в себе человека процессы торможения преобладают над процессами возбуждения. Другие сводят дело к умению адаптироваться к жизни и взаимодействовать: если человек не способен правильно ставить цели, соотносить их с внешними обстоятельствами и позитивно оценивать свои результаты – то это и есть неуверенность в себе. Неуверенность в себе может послужить причиной сильной зависимости от чужого мнения. Думается, что для образовательной организации характерны те же самые механизмы неадекватности самооценки. При проведении самооценки ОУ возникает также проблема выбора: до какой степени откровенной самооценка школы должна быть. Когда открываешь собственные

слабости, ты становишься уязвим «для уколов и упреков» других и нужно быть достаточно сильным и уверенным в себе человеком, чтобы быть открытым миру. Для организации существуют те же самые опасения, поэтому возникает соблазн завести «двойную бухгалтерию» – что пишем для себя, что открываем начальству, что делаем доступным общественности. Поэтому, думается, возникает тенденция «не выносить сор из избы», стремление прикрыть «огрехи» управления и низкую результативность «красивым ковром» из узоров инновационной активности, ведущей «в никуда». Думается, что эта проблема решается каждым руководителем ОО самостоятельно. Это не только его нравственный выбор, но и показатель доверия к вышестоящему руководству, и степень уверенности в себе и своем коллективе.

Может быть, имеет смысл кроме самооценки учителей, самих ОО, следует ввести также самооценку органов управления образованием муниципального, регионального и федерального уровней. Следует расширять открытость и одновременно повышать взаимоответственность и «чувство локтя» субъектов управления всех уровней, ведь в конечном итоге мы все должны работать на единый конечный результат – позитивные изменения на уровне ребенка. Каждый вышестоящий уровень в первую очередь должен заботиться об оптимизации условий деятельности нижележащего уровня. В ином случае, вся верхняя часть пирамиды все сильнее «давит» на плечи директора, который, в свою очередь, «давит» на учителя, родителя, а те, несомненно, «прессуют» того же ребенка.

В новых условиях, предполагающих более высокую степень открытости и включенности общества в формирование и оценку качества работы ОО, значим новый уровень взаимодействия с родителями. Необходимо переходить от субъект-объектных к формированию партнерских отношений. Пока делаются только первые шаги по преодолению некоторого недоверия и даже предвзятости друг по отношению к другу. Происходящие в обществе явления не могли не влиять на это. Отчуждению и настороженности способствует также негативная информация, тиражируемая в СМИ. Поэтому особенно важно на уровне каждого ОУ выстраивать доверительные отношения с родителями. Для этого необ-

ходимо информировать родителей, демонстрировать открытость, готовность к взаимодействию в разных формах и видах. И здесь адекватная и открытая самооценка также может сыграть большую роль, став информационной основой конструктивного сотрудничества, подобно тому, как адекватная самооценка и открытая, искренняя позиция личности способствует выстраиванию конструктивных отношений со своим окружением. Лейтмотивом взаимодействия является необходимость осознания, что «все мы в одной лодке» и цель сотрудничества – благополучие и развитие каждого ребенка.

О проблемах современной школы и ее руководителей достаточно откровенно высказался в своем интервью один из самых успешных директоров школ ярославского региона – школы № 33, входящей на протяжении 3-х лет в ТОП 100 школ РФ. Приведем ее: «Мы тонем в бумагах! Нам приходится писать столько различных отчетов, справок... Причем чуть ли не ежедневно, это отнимает массу времени. Пишут все: и педагоги, и завучи... Очень мешает и обилие всевозможных мероприятий, особенно в конце учебного года. На мой взгляд, это происходит потому, что у нас много общественных организаций, которые не координируют между собой свою работу. Зачастую детей отвлекают на дела, никак не связанные с учебным процессом, иногда сложно сказать, с какой целью они проводятся вообще. ... Не могу не сказать и о сложной процедуре проведения государственной итоговой аттестации. Нам приходится решать массу организационных вопросов, а это тоже требует времени... Наконец, еще одна проблема – кадровая. Увы, но в очередь, даже для того, чтобы работать в нашей школе, педагоги не встают. ...Требования к педагогам предъявляются очень высокие, нагрузки у них зачастую в буквальном смысле запредельные – надо подготовить ребят к сдаче ЕГЭ, ГИА, плюс внеклассная работа, работа с родителями. ... Не все родители понимают, что ребенок может показать хороший результат только тогда, когда в его обучение участвуют и семья, и школа».

1. Дудченко В. С. Инновационные технологии. М.: Союз.1996. 155 с.
2. Нельсон Б., Экономы П. Умение управлять для “чайников”. М., СПб., К.: Диалектика. 1999. С. 33.
3. Петровская Л. А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М.: Изд-во МГУ. 1982. 168 с.

4. Петрушин С. В. Психологический тренинг в многочисленной группе. М.: Академический проект. 2000. 248 с.
5. Ситников А. П. Акмеологический тренинг. М.: «Технологическая школа бизнеса». 1996. 428 с.
6. Смирнов Э. А. Основы теории организации. М., 1998. 327 с.
7. Субетто А. И. Квалитология образования. СПб, 2000.
8. Суртаева Н. Н. Обучающееся учреждение XXI века // Человек и образование. 2005. С. 12–15.
9. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Ленинград.: «Машиностроение». 1989. С. 12–16.
10. Фрейд З. Неудовлетворенность культурой // Мир философии. Ч. 2. М.: Политиздат, 1991. С. 134.

1.3. Персональный менеджмент как инструмент развития руководителя-лидера [1]

Невозможно спокойно пройти мимо слов, прозвучавших со страниц последнего романа интеллектуального гуру современности М. Уэльбека: «Победа останется за группой населения с более высоким уровнем рождаемости, которой удастся обеспечить преимущество своих ценностей, вот и вся наука, а экономика и даже геополитика – это дешевые понты: **кто получит контроль над детьми, получит контроль над будущим, и точка**» [2; с. 96].

То есть национальное, религиозное, государственное лидерство обеспечивается прежде всего в сфере формирования личности – ценностно-смысловых оснований жизни каждого члена общества – в образовании! Самое главное и самое трудное для системы образования – сформировать личность, осознающую ценность собственной Жизни и принимающей ответственность за нее. Стать субъектом собственной судьбы – значит быть склонным и способным осуществлять свободный выбор целей и смыслов, способов и результатов, быть готовым нести ответственность за последствия своей деятельности (или бездеятельности), осознавать свои сильные и слабые стороны и стремиться к саморазвитию и самореализации.

В системе образования этой цели мы достигнем, если в каждом учреждении будут созданы условия, способствующие формированию субъектной позиции обучающихся, а это зависит от того, готовы ли собственно наши учителя нести это «бремя белого чело-

века». Важнейшей нам представляется в этой идеологеме роль руководителя вообще и «лица принимающего решения» в частности. В системе образования роль первого лица, который принимает решения, устанавливает ценности и нормы повседневного поведения педагогов и целевые ориентиры на будущее ОО особенно велика.

Принято различать понятия лидера и руководителя как соответственно неформального и формального лидера. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства. В этом случае влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. Формальное лидерство — это процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности, официального положения в организации.

Формальный лидер (руководитель) имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других и благодаря своим деловым и личным качествам. На практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений в управлении. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Задача развития лидерских качеств и формирования навыков лидера рассматривается, как одна из важнейших в программах управленческой подготовки. Вместе с тем, работая с руководителями, нередко слышишь от них утверждение, что лидером надо родиться. Попытки найти личностные качества и черты, наличие которых обеспечивает лидерское поведение человека давно остались позади, и не увенчались успехом.

Важно понимать, что у лидерства существует два лица. Первое представляет лидерство как позицию, или положение личности, или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами их деятельности. Это позиционное лидерство. Позиционное лидерство субъективно и является тяжелым бременем. Трудно вырваться вперед, но еще труднее находиться в «майке лидера» продолжительное время, подавая пример другим и стабильно демонстрируя лучшие результаты. Позиционный лидер являет-

ся образцом для подражания со стороны последователей, как лучший в своем деле.

Второе лицо лидерства связывает его с процессом вовлечения членов группы в деятельность по достижению цели. Это динамическое лидерство. Не все позиционные лидеры обладают динамическим лидерством, да и динамический лидер может не быть позиционным, например, в тех случаях, когда динамический лидер не может занять пост первого лица или не желает этого в силу понимания тяжелого бремени позиционного лидерства. И все-таки, эффективное лидерство в большинстве случаев подразумевает соединение динамического лидерства с позиционным. В любом случае власть лидера основывается не на подчинении, а на высоких результатах (экспертная власть) или обладании им привлекательными для последователей чертами характера и моделями поведения (референтная или эталонная власть).

Таким образом, характеризуя человека или группу через категорию лидерства, мы говорим в первую очередь об эффективном поведении, которое обеспечивает как высокую результативность, так и наличие последователей. Такое поведение можно формировать, ему можно обучать.

Важно понимать, однако, что основой лидерства может быть только субъектная позиция человека, даже можно сказать менеджера, как индивидуальной деятельности, так и собственной жизни вообще. Прежде чем стать лидером, надо, прежде всего, быть субъектом, понимая и цenia как собственную уникальность, так и уникальность тех, кто рядом с тобой. «Разруха не в клозетах, а в головах» словами профессора Преображенского утверждал М. Булгаков, характеризуя истинные причины проблем страны и общества, построенного в результате революционного подъема масс. Трудно не согласиться с очевидным: значит и порядок в стране и строительство собственной личности должно начинаться там же – в наших головах.

Главное ограничение в лидерстве – не «я не могу», а «я не хочу» – а значит – «я не могу». Главный ресурс – «я хочу», а значит: «я смогу», «я научусь», «я имею возможность»!

В связи с этим вспоминается притча о человеке, который хотел изменить мир к лучшему:

Человек решил изменить мир.
Но мир – такой большой, а он – такой маленький.
Тогда Человек решил изменить свой город.
Но город такой большой. А он – такой маленький.
Тогда Человек решил изменить свою семью.
Но семья у него такая большая,
и у каждого своя жизнь, свое представление о счастье!
Так Человек добрался до того единственного,
что он в силах изменить, будучи таким маленьким, – самого себя.

Самоменеджмент, самоуправление, самоорганизация, личная технология, self-management, лайф-тайм-менеджмент, персональный менеджмент – все эти понятия и предметные области об одном и том же – об управлении собственной жизнью в широком смысле и об управлении собственной профессиональной деятельностью – в узком смысле слова.

Это целенаправленное и последовательное применение практических методов управления в повседневной деятельности с целью оптимизации использования своих персональных ресурсов: интеллекта, эмоционально-мотивационной сферы, воли, способностей, характера; и наоборот: развитие своих персональных ресурсов с целью повышения личной эффективности, в первую очередь в профессиональной деятельности. Это путь формирования Субъектной позиции, роли Менеджера индивидуальной деятельности, Лидера собственной Жизни!

Господь через наших родителей дал каждому из нас великий шанс – состояться. Дал нам в управление собственную личность. Подход, ориентирующий на то, чтобы рассматривать собственную личность как личный бизнес, как организацию, которую мы должны сделать эффективной и высококонкурентной, мы реализуем в курсе, который назвали «Персональный менеджмент».

Умные руководители учатся всю жизнь, в разных местах и разными способами. Учатся всю жизнь на своих и чужих ошибках, учатся у своих подчиненных и коллег. Учатся у тех, кто действительно что-то знает. Учатся не потому, что это нравится, а потому, что это единственный путь к успеху.

Постоянное развитие и повышение квалификации – должно быть не временной «диетой», а образом жизни руководителя,

он должен стать примером, образцом для подражания, в том числе с учетом требований профессионального стандарта.

Стержнем формирования управленческого мастерства, позволяющего добиваться высоких результатов и удовлетворенности участников образовательного процесса, является высокая общая культура, мотивация и управленческая рефлексия руководителя.

Чтобы наша страна стала богатой и развивающейся, она должна допустить и способствовать выявлению и «выращиванию» лидеров, она должна дать им возможность проявлять себя во всех сферах человеческого и государственного бытия. Общество в лице своей власти должно признать и принять неудобство субъектной позиции Человека и, в то же время, безусловную ценность и значимость ее для настоящего и будущего страны и людей, осознать, что иного пути развития просто не существует ни для индивида, ни для нации, ни для человечества в целом. Иначе мы скоро станем заложниками тех технологий, которые сейчас завоевывают наш мир и сознание ребенка.

1. Гайнутдинов Р. М. Персональный менеджмент. ГАУ ДПО ЯО ИРО., 2016. 136 с.

2. Мишель Уэльбек. Покорность. М., 2016. 320 с.

1.4. Маркетинговый подход и факторы успеха в деятельности образовательных организаций

Кто-то мудро сказал однажды: «**Маркетинг – это любой контакт вашей организации с внешним миром**». Это максимально широкое определение задает достаточно важное направление маркетинговой деятельности. Образовательные организации должны проектировать свои контакты с потенциальными и реальными потребителями, имея в виду как очные, так и заочные, как содержательные, так и формальные, как одушевленные, так и вполне материальные взаимодействия с точки зрения их влияния на репутацию образовательной организации, отношения к ней. Если говорить более узко, то с нашей точки зрения, **маркетинг в сфере образования** – это взгляд на объект (организацию и ее персонал), процесс

(в первую очередь образовательный) и результат (образованность и социальную успешность) с точки зрения его Величества Потребителя/Клиента. Маркетинговая деятельность ОУ – это попытка обеспечить и для организации и для потребителя (родителя/ребенка) ситуации «выигрыш-выигрыш». Важно осознать и принять идеологему: **«Мы в одной лодке**: центром и смыслом взаимодействия семьи и школы является ребенок – его личностное развитие. Лучше договориться и грести в одну сторону, чем раскачивать лодку или кружиться на одном месте». Но для этого нужно осознавать наличие и ценность такого подхода всем заинтересованным сторонам и уметь разговаривать друг с другом. Какую помощь в этом может сыграть маркетинговая деятельность ОО и в чем она заключается?

- Маркетинговое исследование рынка и клиента.
- Определение целевого рынка: сегментирование клиентов и позиционирование организации в соответствии с выделенными предпочтениями клиентов.

- Удовлетворение клиента.
- Достижение конкурентного преимущества.

Основные цели маркетингового исследования для ОУ:

1. Определение уровня узнаваемости ОУ жителями района;
2. Оценка потребителями качества работы и обучения в ОУ;
3. Выявление актуальных потребностей детей и взрослых в образовательных и иных социальных услугах.

На основании полученных данных определяются внутренние лидеры и аутсайдеры спроса организации; значимые ориентиры для планирования развития ОУ и стимулирования работы сотрудников, проектирования маркетинговых коммуникаций.

На основе результатов исследований формулируются тактические цели, разрабатываются планы и программы деятельности организации в целом и его структурных подразделений. Маркетинговые исследования среди детей, родителей, населения района служат информационной основой для контроля, анализа, планирования и коррекции деятельности коллектива, служат мощным средством обратной связи, в том числе должны учитываться при разработке так называемого эффективного контракта в системе образования.

Все эти средства коллективной рефлексии позволяют сравнивать то, как выглядит учреждение в глазах потребителей, с тем как

мы хотим выглядеть, и какими видим себя. Важно сформировать позитивный образ образовательного учреждения. Но еще важнее, чтобы он отражал действительность. Коллектив вначале работает на свой имидж, затем имидж начинает работать на коллектив, принося, образно говоря, организационно-психологические дивиденды. Формирование позитивного имиджа организации является одной из управленческих целей руководителя. Что вкладывается в данное понятие и почему придается вполне виртуальному фактору столь большое значение.

Как известно **имидж** – это целостный образ организации, имеющий оценочную характеристику и замещающий реальный объект при коммуникациях. В специальной литературе по PR (Паблик рилейшнз) выделяют 3 основные функции имиджа:

1. Функция идентификации.
2. Функция идеализации.
3. Функция противопоставления [3, с. 48].

Проблема адекватности имиджа реальному объекту, с одной стороны, и его привлекательности, с другой стороны, является одной из задач руководителя, т.к. этот образ зачастую начинает играть очень важную регулирующую функцию самостоятельно, особенно во взаимоотношениях с внешними организациями и клиентами [2, с. 224].

Кроме того, положительный имидж образовательного учреждения повышает его престиж среди детей и взрослых, способствует росту самооценки сотрудников, а значит, в целом позитивно сказывается на общей эффективности деятельности. Так, новые сотрудники приходят для трудоустройства в учреждение, зачастую ориентируясь на определенный образ, сложившийся в профессиональной среде. Здесь важным является учет закономерностей маркетинга персонала, в частности, формирование образа организации и его руководителя как привлекательного работодателя на рынке труда. Эта тенденция проявляет себя, когда в ОУ приходят сотрудники из других образовательных учреждений, ориентируясь на отзывы знакомых и друзей. Основным мотивом смены места работы становится то, что в данной организации работать интересно, престижно и перспективно для личностного развития. Важно учитывать, что в новую организацию люди приходят, зачастую ориентируясь лишь

на имидж, но остаются при его соответствии реальной организационной культуре. Уходят разочарованные, если возникают «ножницы» между ожиданиями и реальностью. В таком случае возникают репутационные издержки, которые могут существенно снизить эффективность маркетинговых коммуникаций ОУ на рынке труда и образовательных услуг.

Имиджевая реклама и продвижение конкретных образовательных услуг, с одной стороны, оказывает влияние на наших потребителей, с другой стороны, обязывает и повышает ответственность исполнителей, стимулируя их соответствовать тому образу, в разработке и распространении которого они принимали самое непосредственное участие, что повышает **субъектность коллектива**, постепенно формируя полисубъекта [1].

Здесь работает, например, наружная имиджевая и товарная рекламы. Каждое ОУ должно стремиться иметь свое не только содержательное, но и «внешнее лицо», при сохранении общих цветовых решений оформления, подчеркивающих единство формы и содержания: собственная полиграфия – в виде цветных буклетов; единый стиль цветового оформления наружных стен и внутренний дизайн помещений, отвечающий их целям; выступления детских объединений перед детскими и взрослыми аудиториями; выступления в СМИ, обновляемый веб-сайт, активность в социальных сетях, участие в общественных мероприятиях, поддержка волонтерства и социально-значимых инициатив среди обучающихся и сотрудников, опора на закономерности эвент-менеджмента при организации событий и т. д. Имидж рассматривается как значимый инструмент и способ воздействия, который имеется у организации для оказания влияния на коллектив, на среду, на власть и не использовать его ресурсы просто непростительно для руководителя учреждения, претендующего на публичность. Например, именно высокий позитивный имидж организации позволяет ей рассчитывать на успех при организации и внедрении платных услуг.

Формирование такого направления как внебюджетная деятельность в рамках бюджетного образовательного учреждения, проходит обычно в образовательной организации несколько этапов и, с одной стороны, чаще всего бывает инициировано «сверху», с другой – является ответом на вызов ситуации. Это росток ново-

го подхода к работе, к тем, для кого работает ОУ, это проявление **маркетингового мышления** [4, с. 59]. Работа на материальной заинтересованности и только с учетом реального спроса, поиск возможностей удовлетворения реальных потребностей и работа с реальными клиентами, реклама и продвижение своей услуги – все это требует иных качеств от сотрудников организации и иного стиля взаимоотношений. Кроме того, между коллегами возникают финансовые расчеты и отношения. Для многих из них необходимость брать деньги за свою работу с реальными людьми, а не получать гарантированную зарплату от государства является зачастую сложной психологической проблемой. Некоторые оказываются не готовы к повышенной планке требований со стороны заказчиков, кто-то испытывает тревогу в связи с необходимостью вступать в деловые переговоры со своими коллегами, руководителями и родителями, принимать на себя ответственность за реализацию своих же инициатив. Практически для всех возникают проблемы освоения новых навыков и повышение требовательности к ведению документации.

Для того, чтобы сформировать позитивное отношение к внебюджетной деятельности и постепенно формировать маркетинговое мышление у сотрудников образовательного учреждения, необходима целенаправленная, поэтапная работа. Эффективными показали себя следующие инструменты подготовки персонала [1]: деловые игры, инновационные семинары, с подключением к этой работе все новых сотрудников, поддержка их инициативы и поощрение перспективных идей. Этому существенно способствуют включение в корпоративную систему стимулирования в качестве ключевых показателей эффективности сотрудников соответствующих критериев, демонстрация руководителями маркетингового мышления и т. д. Крайне важно, чтобы сотрудники поняли и приняли как собственную установку, что и **в бюджетной организации, необходимо, прежде всего, учитывать реальные запросы людей, потребности детей и их родителей.** Необходимо, чтобы педагоги пришли к мысли о том, что все определяющие решения должны приниматься с позиции обеспечения общего успеха организации на рынке социальных, в первую очередь образовательных, потребностей и интересов детей и взрослых района.

Постепенно формируется большая группа работников, которые получают за работу по реализации платных услуг существенный приработок. Кроме того они приносят существенный доход ОУ, благодаря которому получают развитие наиболее перспективные направления образовательной деятельности организации. Но может быть гораздо важнее этих материальных результатов то, что большинство сотрудников учреждения начинают ощущать себя субъектами управленческой деятельности, принимают на себя ответственность за развитие и качество предоставляемых клиентам услуг.

Для повышения эффективности деятельности ОО важно **выстроить клиенториентированную деятельность**, основанную на ясном понимании и принятии ответственности за принимаемые управленческие решения и их реализацию. Основные направления деятельности ОУ должны учитывать не только букву и дух руководящих документов, но и мнение Клиента. Каковы же факторы, которые сотрудники образовательных организаций должны принимать во внимание, проводя маркетинговый анализ и выбор приоритетов развития.

В ходе групповой работы более 100 руководителей образовательных организаций (февраль – март 2014 г.) – дошкольных, специальных (коррекционных), общеобразовательных, дополнительного, среднего профессионального образования, детских домов ярославского региона – были разработаны основные группы факторов успеха, которые могут стать базой для маркетингового анализа образовательных организаций. Эта позволило выделить факторы успеха, которые, с одной стороны, могут попасть в фокус конкуренции, с другой стать конкурентными преимуществами, ключевыми факторами успеха, или, как говорят маркетологи, «продающими моментами».

В фокус конкуренции попадают только те аспекты, которые являются значимыми именно с точки зрения клиентов. То, что с точки зрения сотрудников ОО является сверхважным (например, владение современными педтехнологиями), может абсолютно не учитываться и не рассматриваться клиентами как значимые факторы при оценке образовательных организаций. А вот если факторы успеха конкретного учреждения попадают в фокус конкуренции, они становятся ключевыми факторами успеха, они создают серьезную основу для продвижения ОУ и формирования его позитивного имиджа.

Таблица 2

Факторы успеха: Фокус конкуренции ОО

№	Факторы успеха ОО:	Фокус конкуренции ОО:
1.	Факторы, связанные с высокой результативностью основной деятельности: успешные выпускники (адаптация их в новых условиях); высокие результаты ЕГЭ, ГИА% ВПР; достижения в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях; поступление в вузы...	
2.	Факторы, связанные с владением педагогами современными, в т. ч. ИК технологиями : компетентность в новых проектных, исследовательских технологиях; способность к инновациям; роль экспертов в данной технологии; признание в проф. сообществе...	
3.	Наличие МТБ , обеспечивающей: привлекательность облика ОУ; соблюдение САНПиНов; реализацию требований ФГОС; современные возможности ухода и присмотра, здоровьесохранения и развития детей; возможности освоения передовых технологий для рынка труда; лаборатории, мастерские, кабинеты, спортивный, актовый залы, бассейн, открытые площадки...	
4.	Факторы, связанные с образовательным процессом : реализация системно-деятельностного подхода при формировании УУД, метапредметных, личностных, профессиональных компетенций; оптимальное сочетание урочной и внеурочной деятельности, общеобразовательной и профессиональной, урочной и производственной деятельности...	
5.	Факторы, связанные с информированием и продвижением : корпоративный веб-сайт, активность в социальных сетях, СМИ, реклама, PR...	
6.	Факторы, связанные с личностными особенностями и квалификацией основного персонала ОУ: любовь к детям, терпение, доброжелательность, активность; близость к стандарту учителя, в т. ч. владение инвариантом и вариативом компетенций; ...	
7.	Факторы, связанные с компетентностью и использованием ноу-хау в сфере управления : высокий уровень эффективности управления; инновационная оргструктура; классы переменного состав; активность органов ГОУ; развитое соуправление, самоуправление; развитое волонтерство обучающихся ...	
8.	Имиджевые факторы: наличие имени/товарной марки/бренда на рынке образовательных услуг – учителей, коллектива, профессии, предмета, контингента, в целом организации; положительное общественное мнение, «сарафанное радио»; престижность, традиции ОУ...	
9.	Устойчивые, конструктивные связи с работодателями , с организациями бизнеса, договора о сотрудничестве, стажировки преподавателей, практика и трудоустройство обучающихся...	

№	Факторы успеха ОО:	Фокус конкуренции ОО:
10.	Большой выбор дополнительных образовательных и досуговых программ, многопрофильность, многоуровневость, в т. ч. для профессионального образования	
11.	Удобное месторасположение : пешеходная и транспортная доступность (в т. ч. наличие своего транспорта)	
12.	Наличие общежития и достойные условия проживания	
13.	Широкое взаимодействие, в т. ч. сетевое, с социальными партнерами , опора на их потенциал и развитие сотрудничества; продуктивные межрегиональные, международные связи	
14.	Возможность и готовность коллектива предоставить образовательные услуги и профессиональную помощь детям, имеющим ОВЗ, реализовать инклюзивное образование, индивидуализацию работы с одаренными, трудными детьми, индивидуальные траектории развития	
15.	Преимственность между уровнями образования (дошкольное, начальное, среднее, старшее, профессиональное среднее, высшее); выпускники возвращаются в свое ОУ	
16.	Безопасность , здоровьесберегающий характер условий, процесса предоставления образовательных услуг; экология пространства и процесса ...	
17.	Благоприятный психологический климат; атмосфера доверия, сотрудничества педагогов-детей-родителей, Школы – Семьи; толерантность к «иным»	
18.	Предоставление дополнительных образовательных услуг, значимой помощи семье, родителям, детям	
19.	Удобный режим работы, наличие ГПД, занятость детей во внеурочной работе	
20.	Наличие « хобби » у организации, которое формирует «лицо» и стержень развития ОУ: музейная, краеведческая, спортивная, научная, ...деятельность	

1. Гайнутдинов Р. М. Социально-психологические закономерности организационной культуры как фактора управления учреждением дополнительного образования. Дисс. на соискание уч. ст. к. пс. наук. 2001.

2. Джи Б. Имидж фирмы – путь к успеху. СПб. 1998.

3. Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. М.: Рефл-бук. Ваклер. 2000.

4. Репьев А. П. Маркетинговое мышление, или Клиентомания. М.: Эксмо, 2006.

1.5. Управление коллективом в условиях присоединения школ

Вначале хотелось бы сказать несколько слов о правомерности используемых терминов. Согласно ст. 57 Гражданского кодекса РФ «Реорганизация юридического лица (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами». То есть придерживаясь буквы закона, термин «объединение» является не вполне легитимным. Мы здесь будем говорить о реорганизации юридических лиц путем присоединения одной школы к другой, как наиболее вероятному (и целесообразному) варианту процесса реорганизации в условиях нашего региона. Однако, с учетом того, что мы имеем в виду не чисто правовые, а прежде всего управленческие аспекты реорганизации, то мы будем использовать понятие объединение и присоединение, как синонимы.

На сегодняшний день в системе образования, когда финансирование, а значит, функционирование школы полностью зависит от количества учащихся в школе, сложилась ситуация необходимости реорганизации школ путем объединения нескольких образовательных учреждений. Одной из основных причин реорганизации образовательных учреждений является изменение демографической ситуации: меняются численность населения, его распределение по территории, возрастной состав. Как следствие, возникает необходимость увеличения или уменьшения числа школ. К другой объективной причине реорганизации образовательных учреждений можно отнести необходимость объединения их материально-технических, кадровых и иных ресурсов для достижения большей эффективности деятельности, которая зависит как от уровня результативности (качества образования и его результатов), так и затратности (в том числе «цены» этих результатов, как в денежном, так и в ином исчислении).

Скандалы, связанные с реорганизацией образовательных учреждений, не утихают в Москве до сих пор. С ситуацией объединения слабой школы с сильной большинство педагогов и родителей еще как-то согласились, понимая обоснованность такого рода

слияния. Однако вал «колхозного строительства» центров на базе нескольких школ и дошкольных учреждений, у большинства так называемых субъектов образовательной деятельности вызывает активное неприятие [4]. Несомненно то, что в каждом конкретном случае должен быть реализован индивидуальный подход к объединению и раскрыта цель слияния учебных заведений. Эти цели должны быть доведены в первую очередь до педагогического коллектива, а также до каждого родителя через комплексную работу по информированию, разъяснению: через рабочие совещания, семинары, круглые столы, на родительских собраниях в школах, через плотную работу с государственно-общественными советами при школах, через другие ИК средства: веб-сайт организации, социальные сети, электронные дневники, средства массовой информации, неформальные встречи, чтоб педагоги и родители могли оценить и понять целесообразность этого объединения. Необходимо, чтобы все заинтересованные стороны трезво взвесили основные плюсы и минусы объединения, могли спрогнозировать будущие трудности и проблемы, чтобы могли участвовать в обсуждении не на основании слухов и домыслов, а на основе открытой информации и понятных альтернатив, а не в состоянии «прижатого к стене кролика», которому удав говорит, что объединяться все равно придется. В идеале хотелось бы, чтобы не только директор, но и коллективы педагогический и родительский принимали ответственность за решение и его последствия. Понятно, что такого рода работа требует не только времени, но и новых компетенций от руководителей ОО и органов управления: переговорщиков, ораторов, в какой-то степени, политиков и дипломатов.

В 2013 году в ярославской школе № 2 произошли большие изменения: реорганизация путем присоединения коллектива СОШ № 19 к СОШ № 2. В результате присоединения педагогический коллектив вырос в количественном составе на 15 человек.

Когда школа не востребована, естественно постоянно возникают проблемы с укомплектованностью начальных и выпускных классов, а значит с достойным финансированием, которое бы позволило ОУ решать задачи функционирования и развития. В такой ситуации может возникнуть вопрос целесообразности сохранения этого учреждения как самостоятельного юридического лица. Мож-

но сказать, что система присоединения слабой школы к более сильной – это инструмент антикризисного управления, когда администрация школы, доказавшей большую степень востребованности жителей и эффективности управления, берет на себя некое шефство по развитию той школы, которая не была востребована.

К сожалению, как показывает анализ интернет-форумов [5] по проблеме объединения ОУ, большинство родителей, да и участвующих учителей (администраторы в таких форумах практически не встречаются), относятся к этому процессу крайне негативно, очень эмоционально, зачастую без всякого понимания его смысла. Это является по сути одной из причин и в тоже время следствием нашей хронической болезни – с одной стороны несформированностью гражданского общества и ленью в получении реальной информации, с другой – в недостаточно активной и четкой позиции органов, принимающих столь серьезные решения. Руководители конкретных ОУ, судя по комментариям родителей, сами редко имеют обоснованную позицию (неважно в какую сторону склоняясь) и еще реже озвучивают ее, боятся выступить против решений вышестоящих органов и сами оказываются чаще всего в «страдательной» позиции.

При грамотном и разумном руководстве ничто не происходит в одну секунду. Как правило, сначала централизуется только система управления. При этом все мы прекрасно понимаем, что когда вместо двух директоров остался один, бывший директор и его коллектив расстроены и встревожены свои будущим. Генерация их расстройств распространяется на родительский и даже детский коллектив. Наверное, при этом каждый руководитель должен понимать, что его судьба (и судьба его коллектива) была в его руках. Естественно не происходит какого-то одномоментного смещения коллективов, детей, укладов. Это должен быть процесс очень аккуратный, осторожный. Как правило, интегрируется вначале только система управления. Это родителей мало касается. Это тревожит тех, кто работает в школе и в первую очередь управленцев. Свою роль могут сыграть в объединении школ органы государственно-общественного управления, если это не «галочные» структуры.

Как жить, как сформировать уклад школы, как сделать его единым и менее болезненно осуществить процесс объединения –

здесь родительское сообщество в какой-то мере гораздо больший специалист, чем учителя. Они вмешиваются в управление школой, в формирование отношений между учителями и учениками, между учителями и родителями. Этот процесс не может быть без участия общества. Не зря в законе появилась значимая фраза, что образование – это общественное благо, и создаваться оно может только с участием самого общества.

Но в любом случае в ходе объединения должна быть решена **ключевая задача – предоставление качественного образования вновь созданным коллективом в измененных условиях**. На поверхности данной задачи лежит проблема финансового обеспечения предоставляемых услуг. Этот вопрос должен быть выполнен заранее, может быть, раньше других существенных реорганизационных процедур, чтобы создать благоприятную возможность для последующих действий руководителя. Необходимо грамотное финансовое сопровождение и обеспечение процедуры присоединения. В случае недостаточности финансирования присоединяющей школы должны быть рассмотрены условия дополнительного финансирования. И вот здесь необходима помощь департамента образования: нужны дополнительные материальные вливания, чтобы финансовая поддержка смогла выполнить роль «подушки безопасности».

У объединения много положительных аспектов, ради которых оно и задумывается в каждом отдельном случае, но, для того, чтобы эти эффекты были получены, необходимо справиться с решением большого количества неопределенностей и трудностей. «Слабое» материально-техническое состояние здания и помещений присоединяемой школы основная «видимая» проблема сегодня. Однако это лишь видимая часть массива проблем. Гораздо более трудной является его скрытая часть, которая требует гораздо больше времени, сил и управленческого искусства.

Для осуществления запланированных «реформ», прежде всего, необходимо измениться самим руководителям и изменить свои отношения «с ближним кругом» – а это, может быть, самое сложное для любого руководителя. Только изменив способ мыслить и взаимодействовать с другими людьми, возможно, изменить практику управления. Кроме высокого уровня рефлексивности

и самокритичности необходимо обладать волей и настойчивостью в осуществлении последовательности действий, которые могут вызывать серьезное сопротивление недавних «друзей и союзников». Очень важно снять настороженность и страхи родительской общественности и педколлектива в вопросе объединения школ, сделав их союзниками, что возможно через стратегию «малых позитивных шагов» и их активную пропаганду.

Возникает задача как педагогов присоединяемого коллектива включить в активную жизнь школы, постоянно работающей в режиме развития, чтобы этот процесс для них прошел менее болезненно. Общеизвестно: особенностью педагогического труда является то, что индивидуальные усилия отдельных педагогов не принесут желаемых результатов, если они не согласованы с действиями всего педагогического коллектива, именно педагогический коллектив объединяет в единый образовательно-воспитательный комплекс общие и индивидуальные усилия педагогов, направленные на достижение общих целей. Методическая работа становится одним из средств, инструментов объединительной политики администрации ОО. Для того, чтобы школа имела «свое лицо», свою «изюминку», была привлекательной для окружающих, надо, чтобы и ее сотрудники стремились к тому же. Поэтому методическая работа в школе выстраивается таким образом, чтобы каждый учитель видел проблемы своей школы, обеспечивал не только необходимый, сегодня результат, но и мог стремиться к позитивной динамике его в будущем. По сути, школа должна стремиться реализовать в своей практике философию «кайдзен». В японском языке слово «кайдзен» означает «непрерывное совершенствование». Исходя из этой стратегии, в процесс совершенствования вовлекаются все – от менеджеров до рабочих, причем ее реализация требует относительно небольших материальных затрат. Философия кайдзен предполагает, что наша жизнь в целом (трудовая, общественная и частная) должна быть ориентирована на постоянное улучшение.

В условиях процесса объединения как в живом организме нужна синхронизация разных подсистем, чтобы не возникало проблем «со здоровьем» в процессе его роста. Для того, чтобы развитие организации было управляемым и соответствовало ее целям, важно обеспечить синхронное развитие основных ее подси-

стем: обучающей, воспитательной, здоровьесберегающей, а также вспомогательных и управляющих. С этой точки зрения ключевой здесь является, с нашей точки зрения, **проблема преодоления разрыва между сложившимися стилями управления и субкультурами школ в процессе объединения.**

Подробнее об алгоритме и различных аспекта управляемого процесса объединения школ можно прочесть в разделе 2 в статьях «авторов» и «хозяев процесса».

В результате анализа пройденного пути, мы можем выделить 3 основные стадии реорганизации образовательных организаций путем слияния. На первой стадии, назовем ее ориентировочной, существует психологическая напряженность, характеризующаяся недоверием членов коллектива друг к другу, новые сотрудники пытаются понять, что представляют собой их коллеги, каковы особенности управления, основные требования новой администрации к педагогу, учебно-воспитательному процессу и его результатам, документам и их ведению.

На второй стадии, назовем ее адаптационной, отношения стабилизируются, начинают складываться общие нормы поведения; устанавливаются личные контакты, постепенно «уходит» психологическая напряженность.

На третьей стадии, назовем ее корпоративной, происходит принятие общих ценностей, норм и правил поведения, формируются общие цели и интегрированные планы деятельности, в повседневном общении постепенно исчезает «они» и возникает «Мы».

1. Гайнутдинов Р. М., Семенова Л. П. Современная школа: старая структура и новые требования // Директор школы. 2011. № 10.

2. Гайнутдинов Р. М., Шутова Е. Н. Организация методической работы в школе, ориентированной на внедрение ФГОС // Справочник заместителя директора школы. 2013. № 7.

3. Управление развитием школы / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. М., Новая школа, 1995.

4. URL : <http://netreforme.org/tag/obedinenie-shkol/>

5. URL : <http://ria.ru/society/20130828/959349461.html>

1.6. В помощь руководителю образовательной организации: как работать с консультантами

Система оценки эффективности деятельности консультанта важна не только собственно для оценки деятельности консультантов, хотя сама по себе эта задача с одной стороны отличается новизной и неразработанностью, с другой – высокой степенью актуальности. Все больше людей, представляющихся консультантами, экспертами, коучерами, игротехниками, медиаторами предлагают свои услуги для решения конкретных задач, повышения общей эффективности организации, будь то коммерческое предприятие или бюджетное учреждение. В любом случае вопрос оценки качества выполняемой или выполненной работы может возникнуть на любой стадии взаимодействия и у любого субъекта. Как показывает наш опыт и опыт наших коллег, зачастую именно отсутствие определенности в вопросе о том, что собственно будет являться предметом оценки, что будет являться критерием качества работы, становится основой будущих сложностей и неудовлетворенности взаимоотношениями и результатами, как для заказчика, так и для исполнителя. Ясность в этой проблеме крайне необходима для того, чтобы лучше понять и точнее разобраться в позициях, ожиданиях и целях субъектов взаимодействия.

Прежде всего, необходимо обговорить, что мы будем понимать под результатами, эффективностью и качеством деятельности. Т. к. эти понятия у практиков очень часто используются как синонимичные.

- «Результат – объективно достигнутое состояние, продукт процесса или деятельности, направленной на реализацию цели и применяющей для этого определенные средства. Результат есть функция условий процесса или функция самой деятельности и применяемых в ней средств реализации цели» [4]. Результативность – измеренный уровень достигнутого состояния продукта или процесса. Эффективность – соотношение между полезностью полученных за какой-либо период времени результатов и связанных с ними затрат.

Управленческая деятельность является эффективной, если полностью или частично решает поставленную задачу и обеспечи-

вает достижение результата на основе оптимального использования имеющихся ресурсов.

- Внешняя эффективность (результативность) – степень достижения ожидаемого результата.
- Внутренняя эффективность (экономичность) – степень оптимального использования ресурсов.
- Разделяют тактическую и стратегическую эффективность.

Качеством мы будем называть степень расхождения между результатом и целью. Качество – это неотъемлемый элемент деятельности в целом (а не функция управления). Качество – это то, что **требуется потребителю, а не то, что готов предложить изготовитель**. Контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат.

Эффективность измеряется как отношение результата к затратам во всех сферах деятельности. Оценку эффективности любой деятельности традиционно в менеджменте рассматривают либо с точки зрения эффективности процесса, либо с точки зрения эффективности результата. Идеология систем управления качеством (СМК, TQM, ИСО 9000...) исходит из подхода, что запланированные качественные результаты могут быть достигнуты при соблюдении установленных стандартов осуществления бизнес-процессов. В силу слабой алгоритмизированности основных процессов педагогической и управленческой деятельности, зависимости их протекания как от индивидуально–личностных особенностей контингента учеников и их семей, так и учителей, руководителей и других условий образовательной среды, возникают практически непреодолимые проблемы стандартизации базовых и вспомогательных процессов.

На основе этого предлагается использовать для оценки эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций в качестве основных факторов в первую очередь результаты образовательной деятельности (как базового бизнес–процесса) школы, соотнесенные с затратами (материальными, финансовыми, соматического, психического здоровья участников образовательного процесса, психологическими, социально–психологическими, временными...) ресурсов [см. первый раздел данного пособия].

В интегрированном консалтинге на содержательном уровне органично соединяются виды консалтинга, решающие взаимосвя-

занные задачи: диагностика (анализ, изучение) проблемного поля, организация решения проблем заказчиков и обучение их эффективным способам решения проблем. Интегрированный консалтинг объединяет в себе такие разные виды консультационной деятельности, как аналитический консалтинг, разрешающий консалтинг и обучающий консалтинг [3].

Аналитический консалтинг

Под «диагностикой» наиболее целесообразно понимать способ и средство самоопределения консультанта, то есть определения консультантом своего места во взаимодействии с другими людьми и системами, целей и ориентиров для дальнейшей работы, содержания, способов и режима своих дальнейших действий. То есть автор рассматривает диагностику, как профессиональное самоопределение в ситуации.

Из этого вытекает несколько важных следствий.

1. Поскольку консультант на протяжении всего процесса взаимодействия с клиентом: а) узнает что-то новое о людях, организации, рыночной среде, б) совершает какие-то действия, вызывая изменения в организации и ее рыночном поведении, в) корректирует свои намерения и средства работы с учетом достигнутых на каждом шагу эффектов, он должен регулярно, если не непрерывно, производить пересаммоопределение. А это значит, что диагностика – не этап работы консультанта, а процесс, пласт, слой, длящийся с первых шагов навстречу клиенту и часто не завершающийся с окончанием контактов с ним [1].

2. Поскольку статистика и цифровые данные вообще, если и не врут безбожно, то могут быть проинтерпретированы множеством способов и с их помощью можно доказать все, что угодно, а рассказы людей, отвечающих на вопросы в интервью, или, не дай бог, при обычном заполнении анкет – это всегда «кривое зеркало», то единственным способом получения правдивой информации о реальных процессах и действии реальных механизмов, определяющих судьбу организации, становится «исследованием действием». В ходе взаимодействия с представителями организации консультант, использующий этот способ, как-то воздействует на представителей организации и по реакциям определяет характер

и направленность работы механизмов, управляющих организацией и приведших к возникновению проблем.

3. При подходе к диагностике как способу и средству самоопределения консультанта, работе процессной, ведущейся по принципу «диагностики действием», внимание и активность консультанта направляются в первую очередь на себя, свои средства и способы работы, на поиск их наибольшей эффективности и полезности для заказчика.

Разрешающий консалтинг

Самая слабая и вялая форма осуществления этого вида консалтинга – выдача консультантом рекомендаций. Более сильные формы – совместная работа с заказчиком по выработке решений и организация работы групп представителей заказчика над решением его проблем. Если мы хотим помочь людям действовать более эффективно, то есть по-другому, мы должны предоставить им возможность самим ставить диагноз своей организации на основе ее глубокого знания, то есть самоопределяться, самим выработать идеи-решения, в том числе через прорыв к новому пониманию возникших проблем, и самим действовать в соответствии с этими решениями. Знание и понимание организации не может быть привнесено в сознании работников извне. Оно может быть выработано, выращено представителями организации на основе практических взаимодействий с ней, в том числе на основе всей доступной им информации, в том числе экспертных знаний консультанта. Основная причина этого – необходимость для изменения понимания ситуации перестройки картины мира. Коллективные формы работы рассматриваются как *механизм, запускающий практические изменения в организации. Это и является конечным предназначением консультирования.*

Обучающий консалтинг

Если сознание и мышление ребенка можно уподобить воску или пластилину, на котором отпечатывается все, с чем он сталкивается, то сознание и мышление взрослого человека можно сравнить с застывшим, схватившимся бетоном. Это совершенно другое агрегатное состояние мышления и сознания, где необратимо произо-

шла кристаллизация представлений о мире и способов мышления. А застывшая структура личности гарантирует сохранение и безопасность мышления и сознания. Для того, чтобы что-то изменить в этой глыбе, нужен отбойный молоток или динамит.

«Изменения бывают ментальные, проектные и реальные. И если консультант передал вам какие-то знания, способы мышления или разработал программу, проект каких-то изменений, то это не так уж много стоит. Реализация задуманных изменений в практику есть самостоятельная стадия в работе по развитию организации» [3].

Чтобы научить взрослого человека новым методам и способам интеллектуальной работы или профессиональной деятельности, необходимо помочь ему изменить мышление, сознание и личность. Искомая модель обучения взрослых была названа «модель инновационного обучения» (МИО). Именно ее применение в контексте интегрированного консалтинга обеспечивает успешность соответствующей консалтинговой деятельности.

МИО построена на следующих идеях и принципах [2].

1. Работа организуется не в последовательности «от знаний – к действиям», а «от действий – к знаниям». У человека, который попробовал что-то сделать сам, возникают вопросы, трудности, мотивация узнать что-то новое о предмете действия.

2. Знание не привносится в сознание человека извне, а вырабатывается самим человеком. Задача консультанта – организовать этот процесс. Знание в этом случае человек вырабатывает сам, работая самостоятельно со своим застывшим внутренним миром.

3. Учебная работа строится не по принципу «от простого к сложному», а по принципу «от сложного к простому». Человек встречается с миром и с отдельными его частями во всей их сложности, противоречивости и неопределенности «сразу», де-факто. И лишь к концу жизни он вычленяет в нем ясные, простые формы.

4. Обучение организуется не как знакомство с имеющимся знанием, а как исследование соответствующей предметной области. Исследуя интересующий предмет, вычленяя его системные характеристики, вычленяя его системные характеристики, расчленяя его на составные части, доходя до элементарных, фундаментальных «частиц», из которых построен этот предмет, человек

осваивает эту предметную область, обучается оперированию с ней, включению ее в структуру своей деятельности.

5. Обучение по этой модели организуется не как наполнение внешней информацией памяти людей, а как творческая деятельность, самостоятельное «изобретение» новых механизмов, управляющих миром, генерирование новых идей, прозрений, открытий и откровений.

6. Автор исходит из того, что, будучи в одиночестве, человек ничему обучиться не может в принципе, поскольку он – существо социальное. В МИО идея социальной природы человека используется в форме принципа-утверждения: эффективное обучение взрослого человека возможно только в группе и за счет ее ресурсов. Группа дает многомерность смыслового пространства, интерпретаций, образов, возвращает человеку энергии совместного поиска и творчества, экономит силы каждого и становится грантом воплощения приобретенного в практику жизни.

7. Последний принцип, на котором строится эта модель обучения, звучит следующим образом: обучение наиболее эффективно тогда, когда в качестве учебного материала рассматривается жизненный мир, практический опыт, проблемы, намерения обучающихся, а не обобщенные, абстрактные или даже конкретные ситуации, но имеющие характер отвлеченной практики.

Интегрированный консалтинг подразумевает 3 вида интеграционных механизмов: содержательный, социально-организационный, процессуальный.

Содержательный механизм включает 3 вида консалтинга, перечисленных выше: аналитический, разрешающий, обучающий.

Социально-организационный механизм включает 4 уровня: групповой, межгрупповой, организационный и инфраструктурный. Групповая интеграция рассматривается на уровне команд консультантов и представителей клиентной организации. Она заключается в специальной работе по превращению этих команд в так называемые многосвязные социальные структуры, в которых все члены группы объединены в единое целое множественными связями различного содержания, разных уровне и направленности. Межгрупповая интеграция осуществляется за счет глубокого взаимопроникновения, сближения, установления глубоких личностных отношений между членами команды консультантов и представителями команд

клиентов. Организационная интеграция осуществляется за счет долговременных (до 3–5 лет) соглашений консультантов и клиентов, работы консультантов на разных уровнях организации-заказчика. В наиболее завершенной форме этот вид интеграции осуществляется в аутсорсинге.

Инфраструктурная интеграция осуществляется консультантами за счет привлечения к решению проблем организации-клиента других организаций и уровней управления (наиболее действенная форма – лоббирование консультантами интересов клиентской организации).

Основу процессуальной интеграции консалтинга составляет системный анализ, рассматриваемый как методология решения сложных слабоструктурированных проблем. Еще один вид методологии, обеспечивающей процессуальную интеграцию консультантов с клиентской организацией, – инновационная методология. Этот вид методологии позволяет построить инновационный процесс, этапы которого следуют от рождения инновационной идеи до полной ее практической реализации. Последний вид методологии, задающей процессуальную интеграцию – методология реинжиниринга бизнес-процессов. Реинжиниринг б-п. рассматривается здесь как радикальный пересмотр способов деятельности, ориентирующий бизнес-процессы на конечные результаты, клиентов и избавляющий их от тирании, ошибок и неэффективности структурно-функционального устройства организации.

В интегрированном консалтинге три вида интеграционных механизмов – содержательная, социально-организационная, процессуальная осуществляются за счет мета-интеграции, то есть в итоге органичного объединения этих видов, они становятся единым, эффективным механизмом консалтинга.

Признаки показателей:

- диагностичность – возможность наблюдать, сравнивать, качественно и количественно определять.
- достоверность – «достаточность» для объективной характеристики состояния педагогических или управленческих процессов, закономерностей, фактов и т.д.
- валидность – адекватность выбранного признака показателя тому, что хочет оценить эксперт.

- комплексность – применение совокупности показателей для объективной оценки программы информатизации и деятельности образовательного учреждения при ее реализации.

Критерий – это:

- ✓ мерило оценки;
- ✓ правило, согласно которому дается оценка. Это правило кратко определяет характеристики, показатели, параметры;
- ✓ признак, по которому оценивают результаты исследования, проекта;

Показатель – проявление признака (критерия), которое можно измерить.

Критерии и показатели разрабатываются исходя из целей и особенностей деятельности объекта;

Используются количественные (где возможно) и качественные характеристики процесса или явления;

Основные принципы отбора критериев для оценки качества и эффективности консультирования в образовании:

- ориентация на требования внешних пользователей;
- учет потребностей системы образования;
- минимизация системы показателей с учетом потребностей разных уровней управления;
- инструментальность и технологичность используемых показателей;
- оптимальность использования источников первичных данных для определения показателей качества и эффективности образования;
- иерархичность системы показателей;
- сопоставимость системы показателей с международными аналогами;
- соблюдение морально-этических норм в отборе показателей;

Основные группы показателей качества и эффективности образования. Показатели, характеризующие:

- социальные и личностные ожидания;
- достигаемые образовательные результаты;
- удовлетворенность полученным образованием;
- организацию образовательного процесса (ОП);

- затраты на образование и обеспечение ОП;
- риски, негативные социальные или психофизиологические последствия, наступающие вопреки участию обучающегося в целенаправленном ОП.

1. Гайнутдинов Р. М. Уроки одного конфликта // Директор школы. 2016. № 6. С. 40–47.
2. Дудченков В. С. Консалтинг и обучение // Академия Пастухова. 2007. № 1. С. 2–6.
3. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М., 1999.
4. Философская энциклопедия. М., Сов. энци., 1967.

1.7. Из «золотого наследия» управленческой мысли (менеджеру образования на заметку):

Закон Мерфи: «Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается».

Следствия из закона Мерфи:

- все не так легко, как кажется.
- всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
- из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.
- если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
- предоставленные самим себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.
- как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находится другая, которую надо сделать еще раньше.
- всякое решение плодит новые проблемы.

Закон больших проблем Хоара (из закона Мерфи): «Каждая большая проблема содержит внутри себя маленькую пытающуюся выскочить наружу».

Аксиома Дучарма: «Если рассмотреть любую проблему достаточно внимательно, то Вы увидите себя как часть этой проблемы».

Седьмое следствие Закона Мерфи: «Всякое решение плодит новые проблемы».

Четвертый закон проверки: «Как бы кропотливо и тщательно Вы ни готовите выборку, Вам всегда могут сказать, что она неправильна и неприменима к данной проблеме».

Пятое правило Спарка для руководителя проекта: «Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему. Это даст Вам возможность придраться к какому-нибудь банальному утверждению и уничтожить соперника».

Всеобщий закон: «Хорошее решение может быть с успехом применено к любой проблеме».

Фокс о проблеме: «Когда проблема начинает исчезать, люди стремятся, чтобы этого не произошло».

Закон Смита: «Ни одна реальная проблема не имеет решения».

Закон Сивай: «Ничто не происходит так, как запланировано».

Закон Холла: «Средства оправдывают средства. Подход к проблеме важнее, чем ее решение».

Первый закон Макджи: «Удивительно, как много времени для завершения требует то, над чем не работают».

Закон Бакстера: «Ошибка в начале появится только в конце».

Закон Шейнкера, обратный закону больших проблем Хоара: «Каждая маленькая проблема содержит большую, пытающуюся выскочить наружу».

Закон Севарида: «Основная причина проблемы – ее решение».

Закон Ван Херпена: «Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решат».

2 блок

Раздел 2.1. Оптимизация организационной структуры

Лидия Павловна Семенова,
директор

Тема 1. Оптимизация организационной структуры как средство повышения управляемости школы

Сегодня много говорится об инновациях в образовательной среде. И чаще всего их связывают с обновлением содержания образования, внедрением новых технологий и подходов в преподавании и обучении. Однако, на наш взгляд, без должного внимания до сих пор остается проблема управления человеческими и образовательными ресурсами.

В период модернизации системы образования центральным звеном успешности становится поиск новых подходов управления школой. В настоящее время практика управления с позиции функционирования перестает быть эффективной. Сегодня процесс управления школой следует рассматривать с позиции ее развития, потому что разносторонне развитую личность можно сформировать только в условиях развивающейся школы.

Современная школа – это открытая организационная система. Как и всякая система, школа характеризуется такими свойствами, как целостность, целенаправленность, управляемость, открытость, связь с социумом, способность к саморазвитию и др. Учет этих особенностей – важнейшее условие эффективного управления, но одновременно и основная трудность практики управления школой.

У опытного руководителя сформировано свое видение организации образовательного пространства школы для его эффективного

функционирования и дальнейшего развития. Руководитель педагогического коллектива должен постоянно задумываться над тем, каковы должны быть эффективные подходы к управлению, развитию школы. Его действия с самого начала работы директором должны быть направлены на формирование работоспособной сплоченной команды, которая помогала бы руководить образовательным процессом в пространстве школы. Идея распределенного лидерства способствует изменению управленческих функций администрации, заместителей директора.

Современный руководитель должен быть не только хорошим менеджером, но и настоящим лидером своей организации, причем важна такая составляющая лидерства, как эмоциональный интеллект. Идеально, когда руководитель умеет и может создать состояние эмоциональной, интеллектуальной и деятельностной приверженности организации у коллектива и умеет управлять этим состоянием, создает атмосферу, которая побуждает сотрудника выполнять свою работу как можно лучше и является основой формирования субъектной позиции педагога и полисубъектности педагогического коллектива.

Сегодня мы говорим о таких важных трендах управленческой деятельности руководителя школы, как создание оптимальной организационной структуры, распределенное лидерство, формирование эффективной организационной культуры, использование эффективных инструментов персонал-технологий, оптимизация систем стимулирования с учетом ограниченных финансовых ресурсов и соответствующих целям и задачам организации и способствующим индивидуализации развития педагогов.

Сфера образования находится сегодня в ситуации экономической нестабильности и многозадачности внедрения федерального государственного образовательного стандарта нового поколения, и для всех образовательных организаций возникает особая необходимость в переходе к более гибким структурам, которые помогли бы сравнительно легко приспособливаться к новым условиям. Из теории менеджмента мы знаем, что такие структуры формируются на временной основе, на период реализации проблемы или достижения поставленной цели, их называют матричной формой организации управления.

Матричная структура представляет собой решетчатую структуру, в которой организация управления по функциям осуществля-

ется начальниками отделов. Организация выполнения проектов осуществляется руководителями проектов. Эта структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, с другой стороны – руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями в соответствии с запланированными сроками выполнения данного проекта. В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам.

Новая организационная структура матричного типа была спроектирована нами под руководством Р. М. Гайнутдинова, доцента кафедры менеджмента ГАУ ДПО ЯО Институт развития образования, в СОШ № 2 г. Ярославля еще в 2010 г., до внедрения ФГОС в начальной школе и рассматривалась как важнейший фактор «формирования субъектности коллектива» через закрепление «владельцев» основных процессов и задач образования в учреждении.

Новая модель управленческой структуры нашей школы первоначально имела следующий вид:

Функционирование Развитие (программный менеджер)	Линейный менеджер базового звена 1–5 классы	Линейный менеджер среднего звена 6–7 кл.; 8–9 кл.	Линейный менеджер старшего звена 10–11 классы
Внедрение ФГОС			
Одаренные дети			
Здоровье			
Духовно-нравственное воспитание			
Развитие персонала			

На этой стадии формирования структурно-функциональной схемы управления нами были предусмотрены такие должности, которые позволили реализовать не только цели текущего момента, но и явились в школе точками инновационного и рефлексивного

развития. Выделенные приоритеты развития школы стали иметь персонафицированную ответственность в лице «хозяина процесса», а также актуальную систему критериев и показателей успешности работы по каждому направлению. Для обеспечения надежного функционирования системы образования школы были введены должности линейных менеджеров по группам параллели.

Причем выделили не вполне традиционные 3 ступени.

Нам было предложено объединить в базовом звене (не начальном, а именно базовом – мы хотим этим подчеркнуть особую значимость данного этапа образования) классы с 1-го по 5-й (включительно). В среднем звене мы ввели 2 линейных менеджера. На 6–7-е и 8–9-е классы. Традиционно на старшее звено средней школы – 10–11 классы, также предусмотрена должность линейного менеджера.

В каждой «линии» 1–5; 6–7; 8–9; 10–11 классов были разработаны в соответствии с выделенными приоритетами, как инвариантные, так и вариативные критерии и показатели эффективности для линейных менеджеров. Позднее мы пересмотрели группы и параллели и в связи с большим количеством класс-комплектов, ввели линейного менеджера на каждую параллель с 5 по 9 класс и проектного менеджера на разработку и внедрение проекта «Электронная школа».

Функционирование Линейный М Развитие Проектный менеджер	ЛМ стар- шего звена 1–4 классы	ЛМ стар- шего звена 5 класс	ЛМ стар- шего звена 6 класс	ЛМ стар- шего звена 7 класс	ЛМ стар- шего звена 8 класс	ЛМ стар- шего звена 9 класс	ЛМ стар- шего звена 10–11 классы
Внедрение ФГОС							
Одаренные дети							
Здоровье							
Духовно-нравственное воспитание							
Развитие персонала							
Электронная школа							

Ежедневная работа линейного менеджера, на первый взгляд, сходна с обязанностями заместителя директора по УВР, но отличается постоянством и конкретностью наблюдения за каждым клас-

сом в группе параллелей. Поэтому контроль за выполнением учебных программ по предметам, качеством преподавания, мониторинг успеваемости и посещаемости учащихся, организации учебного процесса становится в многокомплектной школе более индивидуализированным и эффективным. По сути, работа линейного менеджера – это осуществление регулярного менеджмента на локальном участке, обеспечивающего функционирование элементов системы на заданном уровне.

За 6 лет деятельности линейных менеджеров в школе сформировался ряд традиционных мероприятий – механизмов реализации этого регулярного менеджмента:

- методические планерки и консультации;
- мини-педсоветы;
- собеседование с учителями-предметниками по обеспечению единого подхода в работе с конкретным классом или учеником;
- тематические родительские собрания по параллелям;
- «круглые столы» по возникающим проблемам с выработкой решения.

Линейные менеджеры работают в тесном сотрудничестве с проектными менеджерами, помогая им в реализации школьных подпрограмм. Для диагностики эффективности деятельности линейного менеджера были разработаны методические рекомендации по определению коэффициента эффективности работы. Результаты работы линейных менеджеров оцениваются в ней в соответствии с критериями, установленными в должностной инструкции и дополнительно общими критериями для всех звеньев:

1. отсутствие обучающихся, оставленных на повторный год обучения;
2. степень индивидуализации обучения;
3. степень мотивированности педагогов на инновации.

Эта матричная структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей. С одной стороны – непосредственному руководителю, обеспечивающему режим функционирования, с другой – руководителю проекта, обеспечивающему организации динамический и содержательный импульс развития. Этот подход придает структуре в целом большую гибкость и возможность маневра и наращивания потенциала прогрессивных изменений.

Еще одна проблемная зона была выявлена в ходе анализа результатов опроса педагогов. Да, педагоги делятся секретами педагогического мастерства с коллегами, но учителя-предметники практически не обсуждают, как проходят их уроки в одном и том же классе, параллели, не было организованной коммуникации по особенностям и возможностям индивидуализации в обучении детей – для этого не существовало специально организованной коммуникативной площадки и приемлемых форм.

Таким образом, была осознана необходимость возрождения малых педагогических советов, где обсуждались бы конкретные вопросы психолого-педагогического сопровождения учебно-воспитательного процесса, возможности и проблемы его индивидуализации. Новизна их состоит в том, что малый педагогический совет организуется учителями-предметниками, они сами определяются с проблемой, темой, сами готовят и проводят данное мероприятие, определяют запрос на следующий совет, то есть выступают в роли руководителя мини-проекта, а линейный менеджер – в роли координатора. Таким образом, это вариант горизонтального карьерного роста, возможность получения одобрения от коллег, признания со стороны администрации, а в результате – реализация потребности в самоуважении, самоактуализации, стимулирование формирования субъектной позиции педагога.

Главная обязанность руководителя создать такие организационно-экономические и социально-психологические условия в организации, которые бы позволяли любому сотруднику чувствовать себя значимой личностью и реализовать свой потенциал.

Изменения структуры потребовали изменения некоторых локальных актов.

Во-первых, введение должностных инструкций линейных и программных менеджеров. Во-вторых, изменения в приказах и т. д. В-третьих, создание новых проектов, программ «Здоровье», «Одаренные дети». Эту структуру мы используем с 2010 года. И результат только положительный: есть человек, отвечающий за определенный участок работы, он «хозяин процесса». Даже присоединение в 2013 году к нам школы № 19 не вызвало особых сложностей, потому что матричная структура управления позволила безболезненно провести присоединение. И еще, введение матричной структуры управления способству-

ет карьерному росту учителей. Линейные, программные менеджеры – это учителя школы. Мы убеждены, основываясь на достаточно длительном опыте, что подобная структура работоспособна и для маленьких школ, а особенно эффективна для больших.

Матричная структура в образовательной организации работает довольно эффективно и позволяет не только оптимизировать структуру управления под современные задачи, но и увеличивает возможности горизонтальной и вертикальной ротации сотрудников школы, препятствует «профессиональному выгоранию» кадров и текучести кадров в связи с неудовлетворенностью потребностей самореализации и карьерного роста.

Для эффективного управления в современных условиях, с учетом «Буквы и Духа» ФГОСа, а также профессионального стандарта педагога и руководителя, как нам кажется, необходим «гармоничный микс» из пяти основных компонентов:

1. Распределенное лидерство. Настоящие лидеры, образно говоря не «тянут на себя одеяло», а дают возможность проявиться рядовым сотрудникам, почувствовать вкус победы, вкус успеха. Это возможно через включение в проектную работу, временные творческие группы, помощь в подготовке публичного выступления, профессиональных конкурсах и т. п.

2. Эффективная организационная культура. Важнейшим ценностным основанием является любовь к детям и бережное отношение к развитию индивидуальности ребенка, что собственно заложено как ценностное основание и в новый ФГОС.

3. Развитие индивидуальности сотрудников через возможности организации внутрифирменного обучения педагогов.

4. Оптимальная организационная структура. Когда к сотрудникам относятся, как к людям, которые заслуживают уважения и признания своего вклада, чьи успехи и неудачи играют важную роль для всего коллектива.

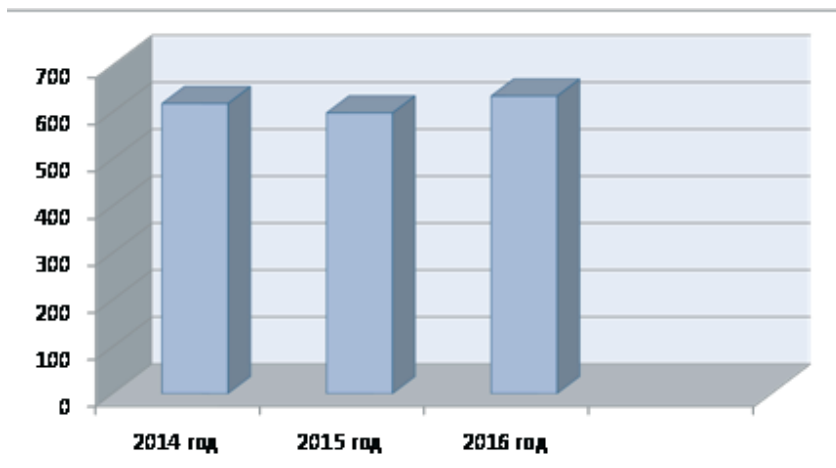
5. Наличие и использование персонал-технологий, соответствующих целям школы, в том числе оптимизация существующей системы стимулирования.

Ольга Анатольевна Ширяева,
зам. директора по начальной школе

Тема 2. Матричная структура управления начальной школой в условиях реализации ФГОС

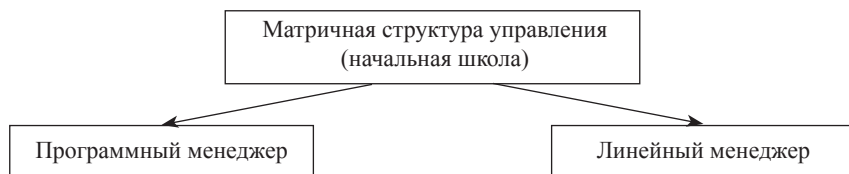
Наша начальная школа «богата детьми»:
2014–2015 уч. год – 23 кл. – 618 учащихся,
2015–2016 уч. год – 22 кл. – 598 учащихся,
2016–2017 уч. год – 23 кл. – 634 учащихся.

Диаграмма 2014–2016 гг.



По численности это соответствует наполняемости среднестатистической средней школы.

Поэтому для решения управленческих задач линейная структура управления оказалась недостаточно гибкой и оперативной. В 2012 году мы проанализировали сложившуюся ситуацию и возможные варианты ее решения, и в рамках проекта по оптимизации управления сформировали внутри начальной школы подсистему с матричной структурой руководства, предусматривающую делегирование полномочий.



Таким образом, наша матричная структура выглядит следующим образом:

Проектные менеджеры НОО: 1. Реализация ФГОС – Ш.О.А. 2. Развитие персонала – К.Т.А. 3. Электронная школа – Р.О.В. 4. Духовно – нравственное воспитание – К.С.А. 5. Здоровье – Л.И.С. 6. Одаренные дети – В.З.И. 7. Дети с ОВЗ – Г.О.Ю. 8. Инновационная деятельность «ПНШ» – С.И.В.	Линейные менеджеры НОО: 1–2 классы – В.В.В. 3–4 классы – В.Е.В.
---	--

В 2013 году к школе № 2 г. Ярославля присоединили малокомплектную школу № 19, в которой функционировали классы для учащихся с ОВЗ. В нашей школе на тот момент таких классов не было. В связи с этим для координации и расширения готовности всей школы к работе с такой категорией обучающихся в матричной структуре управления начальной школы была введена позиция программного менеджера по организации работы в классах ОВЗ. Поскольку педагогический коллектив второго здания имел достаточный опыт работы с такими детьми и прошел курсовую подготовку, программный менеджер был назначен из педагогов второго здания. Это повысило как статус, так и самооценку педагогов из присоединенного коллектива, позволило им обрести «свое лицо».

В нашей школе для учащихся и их родителей существовало и существует право выбора на образовательную программу и УМК. Многие годы мы предлагали «веер» программ. Это были развивающие системы Эльконина–Давыдова, Занкова. Наши учителя работали по программам: «Школа России», «Начальная школа XXI века», «Школа 2100», «Перспектива».

С введением и реализацией новых стандартов в 2012 году мы сделали выбор новой для нас и для нашего города программы «Перспективная начальная школа». В 2013 году наша школа стала

участником проекта «Реализация ФГОС ООО на основе использования УМК «Перспективная начальная школа» и городской инновационной площадкой по внедрению этого УМК. В результате – в матричной структуре управления начальной школой появляется программный менеджер по инновационной деятельности «ПНШ».

Эти эпизоды еще раз доказали жизнеспособность и высокую приспособляемость матричной структуры в изменяющихся условиях.

Отдельно хотелось бы остановиться на работе линейных менеджеров. В нашей структуре их два:

1. Линейный менеджер, курирующий 1–2 классы;
2. Линейный менеджер, курирующий 3–4 классы;

Особенностью оценочной деятельности нашей школы является использование безотметочного обучения в 1–2 классах по всем предметам.



Система безотметочного обучения в 1–2 классах используется нами много лет. Цель – создание условий для сохранения психофизического здоровья младших школьников, развитие у них положительной мотивации к учению, становление адекватной самооценки учащихся, развитие способности самостоятельно оценивать результаты собственной учебной деятельности. Главная задача безотметочного обучения – формирование у учащихся навыков самостоятельного оценивания результатов собственной учебной деятельности, как значимого «атома» при формировании субъектной позиции ребенка. Важным условием формирования таких учебных действий является соблюдение следующей последовательности:

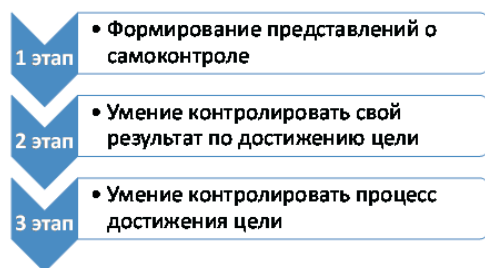
сначала ученик сам оценивает собственную работу, затем работа оценивается одноклассниками и учителем.

Задачи и эффекты самооценки учебной работы обучающегося:

1. Актуализация и удовлетворение потребности в самоконтроле через анализ собственных результатов;
2. Актуализация и удовлетворение потребности в самоорганизации и саморазвитии через принятие и осознание собственных «дефицитов» и возможных «точек роста»;
3. Развитие познавательной и эмоционально-мотивационной сферы личности ребенка.

Таким образом, самооценка ученика предшествует оценке учителя. Это позволяет ученику осознать, что любая учебная работа выполняется, прежде всего, для него самого, а не для учителя. Что поможет в будущем сформировать у учащихся ценностное отношение к знаниям и стимулирует «выращивание» субъектной позиции, что является для нашей школы приоритетным направлением в целедостижении стратегических ориентиров в соответствии с программой развития на 2011–2016 гг.

Этапы формирования учебной самооценки



При безотметочном обучении используются такие средства оценивания, которые, с одной стороны, позволяют зафиксировать индивидуальное продвижение каждого ребенка, с другой стороны, не провоцируют учителя на сравнение детей между собой, ранжирование учеников по их успеваемости. С 3-го класса вводится балльная система оценивания предметных результатов.

Хочется отметить результативность этой работы, оцененной профессиональным сообществом: в 2015–2016 учебном году наша

школа принимала участие в федеральном конкурсе инновационных площадок «Путь к успеху» и стала лауреатом регионального этапа в номинации «Лучшая система оценки достижения планируемых результатов основной образовательной программы».

Достижению этого и других образовательных результатов в немалой степени способствовала новая система управления, позволяющая четко планировать, координировать и организовать работу всех субъектов процесса образования.

Галина Евгеньевна Зимина,
учитель математики

Тема 3. Организация деятельности программного менеджера по направлению «Одаренные дети»

Семь лет назад один из авторов стала участником управленческого проекта в качестве программного менеджера по направлению «одаренные дети» в поисках оптимальной организационной структуры образовательного учреждения [1].

Вначале требовалось выяснить, как понимают одаренность в психологии и педагогике, как на тот момент (2010 г.) в школе № 2 ведется выявление/диагностика и работа по сопровождению/развитию этой категории детей, как понимают педагоги свою роль в этой задаче, как эта работа может быть вписана в режим функционирования массовой школы.

Устойчиво сложившееся в отечественной психолого-педагогической науке мнение о том, что «способности являются функцией не только задатков самих по себе, но и развития, в которое задатки входят как предпосылки или условия» [2, 3]. При установлении основных понятий учения об одаренности в отечественной науке исходят из понятия «способность». Прежде всего здесь стоит сказать о таких авторах отечественной психологии, как С. Л. Рубинштейн, К. К. Платонов, Б. М. Теплов, Н. С. Лейтес, Л. А. Венгер, В. А. Крутецкий, З. А. Калмыкова, Е. И. Ильи, Т. И. Артемьева, В. Н. Дружинин, В. Д. Шадриков и др.

Формирование Банка Одаренных учащихся школы сопровождалось активным обсуждением со стороны педагогов. В спорах звучали вопросы: «Какого же ребенка считать одаренным? Он обязательно должен быть отличником? Он может хуже успевать по отдельным предметам, но быть одаренным в деятельности не связанной напрямую с академической успешностью ученика: спортсмен, актер, организатор, поэт, художник, музыкант?»

В ходе коллективных обсуждений мы пришли к общему выводу: одаренность – это системное, развивающееся в течение жизни качество психики, которое определяет возможность достижения человеком более высоких (необычных, незаурядных) результатов в одном или нескольких видах деятельности по сравнению с другими людьми. А также важное для педагогов заключение: чтобы обнаружить одаренного ребенка, не обязательно использовать специальные психодиагностические методы и сложные процедуры. Достаточно уметь наблюдать, беседовать, анализировать увиденное, и услышанное и проверять возникающие гипотезы. Этому мы все вместе учимся в ходе групповых тренингов и семинаров, мини-педсоветов и мастер-классов.

Однако первое, с чего мы начали свою работу – с «инвентаризации» детей, проявляющих интеллектуальные способности на основе объективных образовательных результатов – личных дел обучающихся. На основе этой информации были выделены несколько групп учащихся. К первой группе отнесли так называемых «безусловных» лидеров-универсалов: обучающихся, которые за многие годы по всем предметам показывают высокие результаты. Вторая группа отличалась от первой наличием 4–5 четверок, полученных за годы учебы. Третья группа – это ученики, имеющие отличные оценки по отдельным предметам на протяжении нескольких лет. Так начал формироваться Банк данных МОУ Средняя Школа № 2 «Одаренные дети». Затем он пополнялся сведениями об обучающихся, ставшими победителями муниципального, регионального туров Всероссийской олимпиады школьников; участниками районных, городских, региональных и др. конкурсов, конференций, соревнований. Списки учащихся вошедших в Банк утверждались педагогическим коллективом на «мини» педсоветах в каждой параллели. К окончанию второго года реализации проекта банк одаренных детей стал выглядеть примерно так:

**Банк данных «Одаренные дети»
МОУ «Средняя Школа № 2» г. Ярославля**

№	ФИО	Класс	Дата рождения	Результаты
1	П-ва И.П.	10 «Б»	02.03.1995	Диплом призера школьного тура олимпиады по истории 2012–2013 уч. года. Диплом победителя школьного тура олимпиады по обществознанию, 2012–2013. Диплом II степени в номинации «Проект» – «Питомник для бездомных животных». Городская акция – конкурс «Поможем животным вместе». Диплом II степени Заволжского района в игре: «Год грозы народной 1612». Ноябрь 2012 г. Диплом победителя школьного тура олимпиады по обществознанию, 2012–2013.

Формирование Банка Одаренных учащихся школы сопровождалось активным обсуждением со стороны педагогов кандидатур и оснований формирования категорий способных детей. Для этого мы договорились об условном выделении трех категорий детей, имеющих признаки одаренности:

Первая категория	Вторая категория	Третья категория
Дети с необыкновенно высоким общим уровнем умственного развития и творческой мотивации к учебе	Дети с признаками специальной умственной одаренности – в определенной области наук	Учащиеся, не достигающие по каким-либо причинам успехов в учебе, но обладающие яркой познавательной активностью, оригинальностью творческого подхода в иных сферах, незаурядными умственными или иными способностями

Позже был подготовлен и проведен ряд семинаров «зонтичного» типа «Реализация проекта по направлению «Одаренные дети», на которых были определены цели, задачи, принципы педагогической деятельности, рассмотрели формы взаимодействия с линейными менеджерами; проанализировали и освоили формы диагностики и работы с одаренными детьми.

Цель – формирование системы работы с одаренными или высокомотивированными детьми через создание условий для выявления, поддержки и развития одаренных детей.

Задачи:

- реализация ФГОС с его принципами личностно-ориентированного и системно-деятельного подходов в обучении и воспитании учащихся с повышенным уровнем обучаемости, активизация их интеллектуальных, эмоционально-мотивационных и волевых качеств;

- создание оптимальных условий для выявления, поддержки и развития одаренных детей;

- совершенствование системы подготовки учителей через тренинги и мастер-классы, педсоветы, самообразование, курсы повышения квалификации;

- проведение различных конкурсов, олимпиад, интеллектуальных игр и др., позволяющих учащимся проявить свои способности, сформировать личностные и метапредметные компетенции.

Несомненно, урочная и внеурочная деятельность педагогов под управлением проектных менеджеров по программам «Здоровье», «Одаренные дети», «ФГОС», «Духовно-нравственное воспитание», «Электронная школа» должны иметь общие принципы и цели, интегрирующие их усилия. Здесь мы опираемся на авторитетную позицию одного из основателей ярославской школы психологов, много сил отдавшего изучению проблемы способностей, В. Д. Шадрикова: «Воспитание как бы обрамляет развитие, придает качествам индивида нравственный вектор. Одинаково опасно как отождествлять развитие и воспитание, так и противопоставлять их. ...В своем единстве развитие и воспитание составляют сущность онтогенеза личности (развитие индивида и индивидуальности в единстве развития природных качеств и присвоения качеств общественной морали)» [4]. Поэтому столь широк охват проблем и форм работы с детьми разных возрастов и интересов.

Решению поставленных задач по выявлению и развитию талантливых детей способствовало и ежегодное проведение Интеллектуальных порталов «Планета знаний». Они пришли на смену предметным неделям и стали ключевым делом школы в III четверти.

Целями и задачами Интеллект-порталов стали:

- активизация деятельности педагогов по программе «Одаренные дети»;

- создание условий для формирования у учащихся стремления к интеллектуальным победам, как необходимому условию самоуважения для умственно развитого человека;
- формирование у учащихся реальной самооценки своих умственных способностей и стремления к их совершенствованию;
- развитие положительной учебной мотивации.

Работа порталов осуществлялась по следующим направлениям:

- художественно-эстетическое,
- научно-техническое,
- эколого-биологическое,
- физкультурно-оздоровительное,
- туристско-краеведческое,
- гражданско-патриотическое,
- социально-психологическое,
- гуманитарно-прикладное.

В школе на периодической основе начали свою работу следующие порталы:

- 1) Конкурс роликов социальной рекламы «Новое пространство России».
- 2) «Киноклик».
- 3) Палитра мастеров.
- 4) Портал памяти «Как наши деды воевали».
- 5) Портал гражданско-патриотической лирики «Как жить и плакать без тебя».
- 6) Авторская песня «4 четверти».
- 7) Интерактивная игра «Мы говорим на английском».
- 8) Портал волонтерского движения «Рука к руке».
- 9) Научная лаборатория «Нано-революция».
- 10) Интеллектуальная игра «Город, в котором я живу».

Итогом проведения интеллект – порталов уже в первый год стало активное участие в них существенной части обучающихся и учителей школы. В них приняли участие 15 % обучающихся школы в качестве выступающих и 50 % детей в качестве зрителей, 60 % учителей представили творческие и научные работы своих

учеников. Число участников ежегодно росло. Ребята презентовали свои проекты, исследования, авторские произведения, видеофильмы, видеоклипы, презентации, демонстрировали творческие работы.

В школе № 2 много талантливых детей, которые владеют профессиональными знаниями в разных областях жизни. О своей работе в музее школы, об увлечениях – путешествиях, машинах, музыке, о коллекционировании, о собственных психологических экспериментах, об уходе за брошенными собаками в приюте «Ковчег», о том, как стать мастером спорта и научиться побеждать рассказывали с увлечением на порталах наши одаренные и талантливые дети.

Каждый год в направления порталов вносятся актуальные изменения. В условиях реализации ФГОС в 2014–2015 уч. году впервые был проведен интеллект-портал для учащихся начальной школы «Юный исследователь». Результат превзошел все ожидания, как по массовости, так и по качеству подготовки участников. Прозвучали 22 выступления учеников младших классов: по истории: «Вклад моего прадеда в дело победы!», «Без прошлого нет будущего»; по биологии: «Осанка у девочек 9–13 лет», «Жевательная резинка – польза или вред?», «Почему нельзя кипятить минеральную воду?», «Плесень – опасная или добрая соседка», «Шоколад – вред или польза?»; Творческое выступление с рассказом о народном инструменте «Флейта»; а также исследовательский проект «Вода нужна, важна, опасна!». И каждый год младшие школьники радуют своими проектно-исследовательскими работами.

С введением ФГОС работа порталов стала интереснее и в старших классах. Учащиеся представляют свои работы в рамках научного портала «В мире точных наук»: «Куб в нашей жизни», «Признаки равенства четырехугольников», «Математика на шахматной доске», «Применение деловой графики», «Анимация в среде разработки Visual Basic», программирование и исполнение музыки с клавиатуры компьютера. Портал естественных наук: «Земля наш общий дом» представлена работами «Альтернативные источники энергии», «Арктика – фасад России», «Четвертое состояние вещества – плазма», «Целебные свойства комнатных растений», «Туристическое кольцо России!», исследовательскими проектами: «Уникальность города Ярославля», «Удивительная жизнь кошки Пуси!». Портал «Волонтерское движение «Рука к руке» пред-

ставлен отчетами о своей деятельности двух отрядов «Социально значимые дела и акции отряда «Юный друг полиции», «Волонтерский отряд «Синяя птица». С большим успехом прошли порталы «Музей русского слова» и «Русский быт».

В прошлом году впервые с большим интересом прошел портал педагогов школы «Профибург», где учителя дали мастер-классы: «Кулинарная гостиная», «Юридическая консультация», «Секреты дизайна», определяющие выбор профессии школьников.

Завершает работу Интеллект-порталов ежегодный ученический форум «Моими успехами школа гордится». На нем представляют свои работы призеры и победители порталов, конкурсов, спортивных мероприятий, отличники учебы, активные участники общественной жизни школы, команда КВН выступила перед участниками форума. На форум приглашаются представители от классов, педагоги, родители.

Все эти формы работы были бы невозможны без участия коллег – линейных менеджеров по параллелям. С ними быстро выстроились заинтересованные отношения сотрудничества, а также руководителями других проектов, заместителем директора по воспитательной работе.

За годы работы программным менеджером были сформулированы функциональные обязанности программного менеджера по работе с одаренными детьми:

1. Осуществление взаимодействия с Центром телекоммуникаций и информационных систем в образовании по формированию и корректировке межведомственной региональной базы достижений одаренных детей и их педагогов-наставников;

2. Актуализация банка данных «Одаренные дети» МОУ СШ № 2;

3. Мониторинг продвижения одаренного ребенка через формирование портфолио;

4. Размещение информации по работе с одаренными детьми в средствах массовой информации, интернет – сайтах, электронном табло школы;

5. Индивидуальная работа с линейными менеджерами и учителями школы по сопровождению одаренных детей по направлению «Воспитаю олимпиадника»;

6. Создание творческого сообщества учителей по работе с одаренными детьми;

7. Организация и проведение ежегодных школьных Интеллект-порталов «Вся палитра талантов»;

8. Организация и проведение ученического форума «Моими успехами школа гордится»;

9. Разработка и реализация индивидуальных образовательных маршрутов для одаренных детей школы;

10. Проведение в тесном взаимодействии с линейными менеджерами семинаров, круглых столов, мастер-классов с целью повышения профессиональной подготовки педагогических работников школы по вопросам выявления и сопровождения одаренных детей;

11. Взаимодействие с Межрегиональным ресурсным центром по поддержке одаренных детей и подростков, учреждением дополнительного образования детей «Новая школа». Расширение спектра учреждений – партнеров в рамках программы «Одаренные дети»;

12. Анализ итогов участия одаренных детей в предметных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях. Прогнозирование результатов на будущие годы и планирование мероприятий по их повышению;

13. Участие программного менеджера в работе семинаров, вебинаров, обучение и др. по повышению компетенций педагогов в работе с одаренными детьми.

Литература

1. Гайнутдинов Р. М. Регламентация деятельности линейных и проектных менеджеров ОУ // Справочник заместителя директора школы. 2013. № 6.

2. Платонов К. К. Проблема способностей. М., 1972.

3. Рубинштейн С. Д. Основы общей психологии. М., 1946.

4. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека: учебное пособие, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательская корпорация «Логос», 1996. 320 с.

Ирина Леонидовна Карева,
зам. директора по учебной работе

Тема 4. Новый взгляд на «старые» игры в деятельности программного менеджера по направлению «Здоровье»

*...Забота о здоровье ребенка – это не просто комплекс
санитарно-гигиенических норм и правил и не свод требований
к режиму, питанию, труду, отдыху.*

*Это, прежде всего забота о гармонической полноте
всех физических и духовных сил,
и венцом этой гармонии является радость творчества.*

В. А. Сухомлинский

Здоровье – один из важнейших компонентов человеческого благополучия и счастья, одно из неотъемлемых прав человека, одно из условий успешного социального и экономического развития любой страны. Именно поэтому в нашей школе при выделении приоритетных направлений развития была выделена сфера «Здоровье», как зона ответственности программного менеджера.

В Конвенции по правам ребенка прописаны его законные права – право на здоровый рост и развитие, право на родителей, их любовь и заботу. С началом учебной деятельности ребенок проводит большую часть своего времени в школе, поэтому школа обязана взять на себя заботу о сохранении его здоровья.

Мониторинг состояния здоровья пятиклассников СШ № 2 в 2014 году дал нам следующие результаты (учащихся 5-х классов – 161 человек):

Таблица 1

№	Название группы заболеваний	Абсолютные цифры (чел.)	2014 (%)
1.	Ортопедическая патология	76	518
2.	Патология ЛОР органов	5	34
3.	Патология ЖКТ	15	109
4.	Эндокринная патология	38	291
5.	Психоневрологическая патология	10	68

<i>№</i>	<i>Название группы заболеваний</i>	<i>Абсолютные цифры (чел.)</i>	<i>2014 (%)</i>
6.	Нефро-урологическая патология	17	59
7.	Патология органа зрения	70	470
8.	Сердечно-сосудистая патология	2	20
9.	Бронхолегочная патология	7	66
10.	Аллергопатология	9	74

Из представленной таблицы видно, что на первом месте находится ортопедическая патология, представленная в основном нарушением осанки.

На втором месте – патология органа зрения. Начиная с 2012 года, данная патология неуклонно пошла в рост. В настоящее время на зрительный анализатор школьников приходится большие нагрузки в связи с повышенной информационной загруженностью, повсеместной компьютеризацией (не только на уроках информатики, но и других предметах, а также компьютерные книги, электронные дневники, сотовые телефоны, интерактивные доски, долгое времяпровождение за компьютером дома).

На третьем месте – эндокринные заболевания, представленные, в основном ожирением 1–2 степени. Показатели избыточной массы тела связаны с малоподвижным образом жизни. В наше время не так часто можно наблюдать активно двигающихся детей и подростков, они как правило, все больше времени проводят за компьютером, у телевизора. Ведь в большинстве случаев ребенок не просто ведет малоподвижный образ жизни, а много сидит с искривленным позвоночником. Что делает малоподвижный образ жизни еще более опасным и вредным для растущего организма. Другая причина – употребление в пищу продуктов быстрого приготовления, содержащих консерванты, улучшители вкуса, которые нарушают процессы обмена жиров, углеводов.

В 2014 году 196 учащимся школы поставлен диагноз – ожирение 1–2 степени (15 % от общего числа учащихся) и 4 человека страдают ожирением 4 степени (0,3 % от общего числа учащихся). В таблице приведены показатели (абсолютные цифры) данного заболевания в каждой параллели.

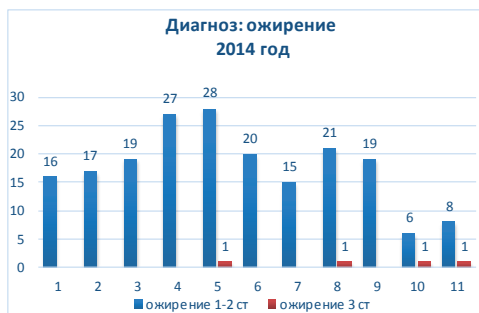
Таблица 2

<i>Класс</i>	<i>Ожирение 1–2 степени</i>	<i>Ожирение 3 степени</i>
1	16	
2	17	
3	19	
4	27	
5	28	1
6	20	
7	15	
8	21	1
9	19	
10	6	1
11	8	1
Итого: 196		

В целом, сравнивая показатели за 2013 и 2014 гг., по большинству заболеваний динамика положительная (т. е. показатели уменьшаются), в том числе и по заболеваниям ЖКТ. И это нас радует. Но, если раньше эндокринная патология была представлена в основном гиперплазиями щитовидной железы из-за эндемичности нашей области и недостаточной профилактики заболевания щитовидной железы, то сегодня происходит рост диагноза – ожирение.

Если посмотреть на диаграмму, то мы видим, что показатели «плавающие», но все же с возрастом дети понимают и осознают, что питаться надо правильно и регулярно. Это, наверное, и наша заслуга, т. к. на протяжении всей школьной жизни ребенок получает

много информации о правильном питании.



Проблема здоровья-сбережения детей во время обучения является одной из основных проблем образовательного процесса. Вопрос заботы о здоровье учащихся требует решений, обеспечивающих создание условий для двигательной

активности школьников и формирование культуры здорового образа жизни. Малоподвижный образ жизни, перегрузка учебного процесса большим количеством изучаемых дисциплин, несбалансированное питание, отсутствие культуры здорового образа жизни во многих семьях, неблагоприятная экологическая ситуация – основные причины этого. Все это заставляет не только задуматься, но и бить тревогу, поскольку через обучение в школе проходит все население, и на этом этапе социализации личности формируется индивидуальное здоровье детей и всего общества.

Высокий показатель в 5-х классах избыточной массы тела, заставил нас задуматься о проведении работы по активизации двигательной активности в рамках внеурочной и внеклассной деятельности, что позволило бы снизить показатель эндокринной патологии (а именно, диагноз ожирение), ортопедической патологии, и сформировало бы у детей потребность постоянно двигаться и переключиться с малоподвижного на активный образ жизни.

Из чего мы исходили. В наш компьютеризированный век дети стали меньше проводить времени на улице, в своем дворе. Почти перестали играть в подвижные игры.

Устойчивый треугольник:

ДОМ – ШКОЛА – ДВОР посте-

пенно теряет «устойчивость»,

т. к. пропадает вершина ДВОР!

Наши добрые дворовые игры

(«Казаки-разбойники», прятки

и т. д.), в которых старшие по-

коления учились умению соз-

давать команды и «работать»

в них, учились быстро соображать, прыгать-бегать, соревноваться и веселиться – ЗАБЫТЫ. Их место заняли компьютерные игры и виртуальное общение.



Веселые подвижные игры – это детство каждого человека: и наших учителей, их родителей, бабушек и дедушек. Бежит время, сменяют друг друга обитатели детских площадок, но, кажется, у каждого нового поколения остается все меньше коллективных игр – тех, что объединяют, укрепляют чувство команды, дают возможность подружиться ребятам разного возраста.

Так сложился замысел проекта об играх, в которые можно играть во дворе большой компанией.

Игра – это неотъемлемая часть детства. Детские психиатры, сталкиваясь с нарушениями здоровья, ставят диагноз: «Дети в детстве не доиграли». Есть даже такое выражение – «игровая дистрофия детей». Есть отрасль медицины и психологии – игротерапия. Игрою можно диагностировать, познать ребенка. С помощью игры можно корректировать, улучшать, развивать в детях важные психические свойства, человеческие личностные качества. На свете существует множество детских игр. Для изучения мы выбрали именно подвижные, потому что движение – это здоровье, веселое настроение, это быстрота реакции и умение взаимодействовать с товарищами в коллективе.

Все это сделало очевидным и необходимым создание проекта для пятиклассников «Игры нашего двора», целью которого является повышение двигательной активности учащихся, развитие творческого потенциала, инновационных форм и методов работы по здоровьесбережению с учащимися пятых классов.

Результатом этой деятельности стала разработка и внедрение технологий создания развивающего игрового пространства в условиях школы и двора через организацию и проведение игровых программ.

Ожидаемые результаты этого проекта были:

- снижение показателей эндокринной и ортопедической патологии учащихся 5–6 классов;
- формирование у школьников мотивации к осознанной двигательной активности, к занятиям спортом, спортивных секциях, танцах;
- трансляция современных технологий работы по здоровьесбережению.

Таблица 3

Практические технологии решения поставленных задач

<i>Основные этапы реализации проекта</i>	<i>Сроки</i>	<i>Содержание работы</i>
Подготовительный	осень – зима 2014–2015	1. Создание рабочей группы; 2. Мониторинг состояния здоровья учащихся; 3. Анкетирование учащихся 5 классов «В какие игры ты любишь играть?»; 4. Проведение презентационных и рекламных акций.

<i>Основные этапы реализации проекта</i>	<i>Сроки</i>	<i>Содержание работы</i>
Основной	весна 2015 2015–2016 учебный год	1. Обзор литературных, методических и интернет-источников по детским играм; 2. Сбор информации об играх в которые играли мамы, папы, бабушки, дедушки, учителя и т. д.; 3. Проведение комплекса различных мероприятий: лекций, бесед, ролевых игр, круглых столов, а так же практических занятий – игровых программ на школьном дворе.
Заключительный	2016–2017 учебный год	1. Итоговая диагностика, мониторинг; 2. Самоанализ результатов; 3. Обмен опытом, изучение лучшего; 4. Обобщение, распространение; 5. Оформление результатов работы.

Подготовительный этап включал решение следующих задач:

- очертить проблемное поле;
- проанализировать материальные и кадровые ресурсы;
- создать творческую группу по реализации проекта;
- провести анализ состояния здоровья школьников;
- провести анкетирование учащихся и родителей.

Таблица 4

<i>Мероприятия</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Срок</i>
Анализ состояния здоровья школьников	школьный врач, заместитель директора	сентябрь 2014 г.
Анкетирование учащихся 5 классов	классные руководители	ноябрь 2014 г.
Проведение презентационных и рекламных акций по пропаганде здорового образа жизни	заместители директора, классные руководители, учителя физкультуры	январь 2015 г.
Обзор литературных, методических и интернет-источников по детским играм	классные руководители	февраль – март 2015 г.
Сбор информации у родителей, бабушек, дедушек об играх их детства	учащиеся	февраль – март 2015 г.
Проведение учащимися наблюдений за тем, во что и как играют дети	вожатые	февраль – март 2015 г.

Основной этап – реализация проекта включал решение следующих задач:

- создание информационной базы проекта;
- разработку системы мероприятий для реализации проекта;

– включение мероприятий проекта в ежегодный план работы школы,

– переход данного парциального проекта из режима развития в режим функционирования школы после предварительной апробации и отработки основных механизмов и форм.

Таблица 5

План мероприятий

<i>Направление</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Ответственные</i>	<i>Сроки</i>
Работа с учащимися	1. Анализ собранной информации и классификация игр	классные руководители	апрель-май 2015 г.
	2. Разучивание правил игр с ребятами младших классов школы	учителя физической культуры, вожатые	апрель-май 2015 г.
	3. Проведение Интернет-портала для учащихся 5 классов «Собирайся, детвора, начинается игра»	заместитель директора по УВР, классные руководители	апрель-май 2015 г.
	4. Фестиваль «Путешествие в «Спортландию» (5–6 классы)	заместители директора, кл. руководители, учителя физкультуры, вожатые	октябрь 2015 г.
	5. Работа творческих лабораторий («Поешь – хорошо живешь», «Зоркий глаз», др)	Классные руководители	октябрь 2015 г.
	6. Освещение хода реализации проекта на информационном экране	старшеклассники	в течение учебного года
	7. Общешкольные мероприятие «Масленичные забавы»	заместители директора, классные руководители, учителя физкультуры, вожатые	март 2016 г., 2017 г.
	8. Проведение для учащихся 5–6 классов праздника «Двор детства»	заместители директора, классные руководители, учителя физической культуры, вожатые	май 2016 г., май 2017 г.

<i>Направление</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Ответственные</i>	<i>Сроки</i>
Работа с родителями	1. Проведение родительских собраний с освещением вопросов здоровья (мониторинг здоровья, результаты диагностики «Диакомс»)	заместитель директора, школьный врач, специалист ГЦ ПМСС, классные руководители	в течение учебного года
	2. Участие в сборе информации об играх своего детства	родители	2014-2015 учебный год
	3. Проведение спортивных мероприятий с привлечением родителей и учителей	заместитель директора, учителя физической культуры	в течение учебного года
Работа со специалистами	1. Электропунктурная экспресс-диагностика «Диакомс»	специалист ГЦ ПМСС	в течение учебного года
	2. Привлечение специалистов ГЦ ПМСС для проведения родительских собраний	классные руководители, специалисты ГЦ ППМС	в течение учебного года

Заключительный этап

- подведение итогов, обобщение результатов;
- оформление методической разработки «Современные формы и методы внеклассной и внеурочной работы с обучающимися 5-х классов по здоровьесбережению» (*проект «Игры нашего двора», фестиваль «Путешествие в «Спортландию»», работа творческих лабораторий «Мы за здоровый образ жизни!»*);
- диссеминация опыта в городской системе образования.

Участие в проекте «Игры нашего двора» может стать эффективным средством формирования у детей таких личностных компетенций, заложенных в планируемых результатах ФГОС, как организованность, умение подчинять свои желания коллективно выработанному решению, ответственность, инициатива и творчество.

Под руководством классных руководителей пятиклассники:

- провели опрос среди родителей, бабушек и дедушек о тех играх, в которые они играли в своем детстве;
- нашли в Интернете сайты, посвященные играм;
- провели интересную игру-вертушку для четвероклассников по обучению правилам игры;

– выбрали подвижные коллективные игры для включения их в сборник «Игры нашего двора».

В мае 2015 года после проведения портала «Собирайся, детвора, начинается игра!» пятиклассники проанализировали, насколько понравились ребятам предложенные им игры, как часто они играют в подвижные игры на улице.

Итоги анкетирования показали положительную динамику от «входа» к окончанию проекта:

Понравилось – 94 %,

Играю с одноклассниками на школьном дворе – было 23 %; стало – 62 %.

Играю с ребятами в своем дворе – было 17 %; стало – 37 %.

И главное: мониторинг здоровья шестиклассников в конце 2015 года дал следующие результаты: эндокринная патология, а именно, диагноз ожирение 1–2 степени был снят с 6 бывших пятиклассников!

Анализ состояния здоровья за 2016 год по диагнозу ожирение среди учащихся 5–7 классов дал нам следующие показатели:

Таблица 6

Класс		Ожирение 1–2 степени	Ожирение 3 степени
5	а	4	
	б	4	
	в	4	
	г	5	
	д	2	
6	а	5	
	б	6	
	в	5	3
	г	3	
	д	3	
7	а	2	
	б	2	
	в	5	1
	г	1	
	д	4	
Итого:		55	4

Ниже в таблице приведены показатели (абсолютные цифры) заболевания ожирения за 2014 год и 2016 год (третьеклассники 2014 года – это пятиклассники 2016 года, четвероклассники 2014 года – это нынешние шестиклассники, пятиклассники 2014 года – это сегодня уже семиклассники):

Таблица 6

<i>Класс 2014/2016</i>	<i>Ожирение 1–2 степени</i>		<i>Ожирение 3 степени</i>	
	2014	2016	2014	2016
3/5	19	19	0	0
4/6	27	21	0	3
5/7	28	14	1	1

В сравнительной динамике абсолютные показатели по заболеванию ожирением 1–3 степени за 2014 и 2016 годы дают нам следующую диаграмму.



У сегодняшних семиклассников диагноз ожирение снят с 13 человек, что составляет 46,4 %. Именно с ними мы впервые начали проводить игровые мероприятия на школьном дворе! На сегодняшний день в проекте принимают участие учащиеся трех параллелей – 5, 6, 7 классов.

В книге И. М. Короткова с описаниями игр и рассказом автора о важности игры для детей говорится: «Подвижных игр много, они разнообразны, хороши еще и тем, что участник сам регулирует

нагрузку в соответствии со своими возможностями. А это очень важно для здоровья». Именно отсутствие в подвижных играх строго регламентированных (в отличие от спортивных игр) правил, сложной техники и тактики делает ненужной специальную подготовку, тренировки, с чем непременно связаны игры спортивные. Другой, не маловажный аспект, состоит в том, что организация игровых программ не требует больших материальных затрат. Возможность использовать для игры, имеющийся спортивный инвентарь, и любую площадку, а не только строго очерченное (по размерам) поле – все это привлекает к подвижной игре ребят независимо от возраста, способностей и подготовки. Вот почему подвижные игры являются подлинно массовым, общедоступным средством физического и нравственного воспитания детей и подростков.

Комплекс проводимых нами мероприятий показал, что детям нравятся игровые программы. В игре каждый ребенок осознает себя полноправным членом детского коллектива, учится действовать сообща. Подтверждением этого стали результаты анкеты, проведенной в марте 2017 года:



Перспектива работы над проектом «Игры нашего двора» в том, чтобы привлечь к групповым играм учащихся из других классов нашей школы, сделать традиционными праздники с игровой тематикой, «зарядить» каждого учащегося на движение и реальное общение.

Наша школа пользуется авторитетом у жителей микрорайона, родителей и учащихся. Они ценят благоприятный микроклимат в школе, атмосферу заботы и поддержки, создание условий для сохранения и поддержания здоровья, самореализации и самоопределения личности.

И программному менеджеру по направлению «Здоровье» всегда приходится искать новые форма и механизмы реализации этих высоких ожиданий к школе в своей ежедневной работе, объединяя и координируя возможности и интересы коллег, детей и их родителей, а также социальных партнеров и заказчиков.

Ольга Владимировна Анисимова,
учитель биологии

Тема 5. Организация работы линейного менеджера в условиях введения ФГОС

Усложнение функции современной образовательной школы, изменение содержания и условий ее деятельности в связи с переходом на ФГОС второго поколения повлекли за собой значительные изменения организационного аспекта жизни школьного коллектива, обусловили усложнение труда руководителей, определили потребности в поиске новых форм и методов организационно-педагогической деятельности администрации школы, направленной на решение нетрадиционных организационных задач в системе «администрация-учитель-учащийся-родитель». Переход в 2014 году основной школы на ФГОС второго поколения требует от педагогов, администрации школы более высокого уровня профессиональной подготовки, готовности материальной базы школы. Все это поднимает функционирование школы на новую, более высокую ступень и предъявляет качественно новые требования к управлению образовательным процессом в школе, ее руководителям и их организационно-педагогической деятельности. Для обеспечения надежного функционирования системы образования в школе в рамках проекта «Оптимизация организационной структуры образовательного учреждения как фактор управленческого обеспечения инновационного развития школы» были выделены линейные менеджеры (линейные заместители директора по УВР) по группам параллелей.

В школе с сентября 2010 года назначены 4 линейных менеджера в параллелях 1–5, 6–7, 8–9, 10–11 классов. Были выделены не вполне традиционные три ступени.

В базовом звене были объединены классы с 1-го по 5-й (включительно). Во-первых, сохраняется особая значимость здоровьесберегающего, здоровьесформирующего подхода в этом возрасте для всей последующей школьной жизни. Кроме того, одной из «хронических болезней» средней школы была и остается проблема адаптации выпускников начальной школы в классе, с одной стороны, и особую актуальность приобретает необходимость обеспечения перехода на ФГОС второго поколения на всех ступенях, с другой стороны. Кроме того, именно в этот период зачастую происходит отчуждение родителей от школы, резкое снижение образовательной мотивации школьников.

В среднем уровне были введены 2 линейных менеджера. На 6–7 классы: важно не упустить этот период, когда у подростков происходят как серьезные психофизиологические изменения в организме, так и существенные социально-психологические перестройки, в частности, переориентация влияния с родителей на сверстников, когда неформальные отношения вне школы могут создать серьезные проблемы для нормальной учебы и развития ребенка. В этом же возрасте возникают проблемы недостатка внимания к детям с признаками физической, художественной, интеллектуальной, организаторской одаренности.

На 8–9 классы: этап предпрофильной подготовки, координации с социальными партнерами в этом направлении, а также обеспечение сохранности лучших выпускников для старшего звена, подготовки «бойцов» предметных олимпиад.

Традиционно на старшее звено средней школы – 10–11 классы. Здесь приоритеты известны: успешность по ЕГЭ, профильная подготовка и осознанный выбор дальнейшего профессионального пути, а также успешная социализация выпускников в отсроченной перспективе.

Линейный заместитель директора по УВР должен вести свою работу с учетом этих изменений. Главная задача линейного менеджера – обеспечение функционирования образовательного процесса, направленного на поддержание рабочего ритма в коллективе, создание положительного микроклимата, продуктивного взаимодействия участников образовательного процесса на фоне режима развития школы.

Ежедневная работа линейного менеджера на первый взгляд, сходна с обязанностями заместителя директора по УВР, но отличается постоянным, последовательным изо дня в день наблюдением за конкретным классом в группе параллелей. Поэтому контроль за выполнением учебных программ по предметам, качеством преподавания, за успеваемостью и посещаемостью учащихся, организацией учебного процесса становится в многокомплектной школе более индивидуализированным и эффективным.

<i>Зам. директора по УВР</i>	<i>Линейный менеджер</i>
1. Выполнение рабочих программ. 2. Проверка журналов. 3. Успеваемость и посещаемость обучающихся. 4. Организация учебного процесса	1. Анализирует и планирует: – ситуацию в «зоне» своей ответственности, в параллелях, в классах; – выявляет наиболее значимые проблемы, предлагает эффективные пути их решения; – подготовку справочных, информационных, отчетных и иных материалов; – разработку, согласование и представление проектов планов работы. 2. Контролирует: – наличие и выполнение рабочих программ по предметам; – успеваемость и посещаемость обучающихся; – ведение школьной документации; – правильное и своевременное ведение педагогами классных журналов и иных нормативных документов; – качество образовательного процесса, в т. ч. посещая уроки и другие занятия и мероприятия; – соответствие условий и учебно-воспитательного процесса нормам и правилам здоровьесбережения, в т. ч. учебную нагрузку обучающихся. 3. Координирует и руководит: – деятельностью учителей-предметников, классных руководителей и других специалистов в конкретном классе, в параллели и в целом на ступени (малые педсоветы, крупные столы, совещания и др. формы); – составлением и выполнением расписания учебных и внеурочных занятий; – проведением собраний, классных часов с обучающимися по параллелям; – выполнение требований ФГОС по своей «ступени» относительно условий, процесса и результатов учебно-воспитательного процесса. 4. Организует: – работу со слабоуспевающими обучающимися и их родителями; – проведение воспитательных и культурно-массовых мероприятий с обучающимися на ступени; – работу с одаренными детьми совместно с ответственным за направление; – проведение родительских собраний (тематических, информационных, отдельно по классу); – прием родителей, лиц их заменяющих, по вопросам организации учебно-воспитательного процесса; – информирование обучающихся и их родителей о приказах, распоряжениях и нормативных документах; – подготовку справочных, информационных, отчетных и иных материалов по своему участку ответственности.

За два года деятельности линейных менеджеров в школе сформировался ряд традиционных инструментов управления:

- методические планерки и консультации;
- малые педагогические советы (мини-педсоветы);
- собеседование с учителями-предметниками по обеспечению единого подхода в работе с конкретным классом или учеником;
- тематические родительские собрания по параллелям;
- «круглые столы» по возникающим проблемам с выработкой решения.

Наибольшую эффективность показали проводимые мини-педсоветы по параллелям. Идея проведения малых педагогических советов, где обсуждаются вопросы психолого-педагогического сопровождения учебно-воспитательного процесса, конечно не нова, и данная практика существовала в нашей школе в прошлые годы. Но новое «вино в старые меха» внесло то, что малый педагогический совет организуется учителями-предметниками или классными руководителями, они сами определяют с проблемой, темой, сами готовят и проводят данное мероприятие, определяют запрос на следующий совет, т. е. выступают в роли руководителя, а линейный менеджер – в роли координатора. На них мы вырабатываем единые требования ко всем обучающимся и учителям, работающим в данной параллели, большое внимание уделяется контролю за результатами обучения детей, испытывающих трудности в учебе, а также контроль качества знаний успешных детей.

Например, перечень тем, рассмотренных на одном из мини-педсоветов в параллели 5-х классов:

1. Краткая характеристика каждого класса классными руководителями.
2. Анализ успеваемости за 1 четверть.
3. Посещаемость учащимися учебных занятий в 1 четверти.
4. Прохождение программ по предметам за 1 четверть.
5. Мониторинг «Социализация обучающихся в учебной среде сверстников».
6. Разработка единых требований к параллели обучающихся и учителям, работающим в данной параллели.
7. Соответствие стиля одежды деловому стилю, принятому в школе.

В 2016–2017 учебном году автору довелось быть линейным менеджером параллели 8-х классов. Именно с 8-го класса в нашей школе начинается предпрофильная подготовка. Целью организации предпрофильной подготовки является создание условий, обеспечивающих обучающимся на уровне основного общего образования ответственный выбор предварительного самоопределения в отношении направленности (профиля) образования. Поэтому одной из задач линейного менеджера является помощь обучающимся в определении направления их дальнейшего обучения.

С целью предпрофильной ориентации учащихся при участии психолога школы, учителей-предметников, классных руководителей и при координирующей роли линейного менеджера проводятся следующие мероприятия:

- проведение информационной работы, индивидуального консультирования обучающихся и их родителей по вопросам предпрофильной подготовки (линейный менеджер);
- диагностика интересов, склонностей, образовательных запросов школьников (классные руководители);
- анкетирование и анализ образовательного рейтинга обучающихся (психолог школы);
- консультации педагогов и психолога;
- сбор и аналитическая обработка информации по выбору обучающимися направления обучения;
- комплектование классов по направлениям;
- классные и общешкольные родительские собрания с целью ознакомления с задачами предпрофильного обучения, ожидаемыми результатами работы;

Таким образом, уже в 8-м классе в ходе предпрофильной подготовки ученики получают информацию о возможных путях продолжения образования, возможность оценить свои силы и принять решение по выбору профиля.

В рамках проектной деятельности линейные менеджеры работают в тесном сотрудничестве с программными менеджерами, помогая в реализации школьных подпрограмм: «Одаренные дети», «Здоровье», «Духовно-нравственное воспитание», «Развитие персонала», «Электронная школа».

Подводя итоги собственного опыта в качестве линейного менеджера, и обобщая опыт коллег, можно сказать, что он обеспечивает надежность функционирования образовательного процесса, а совместная работа с программными менеджерами обеспечивает и его развитие в приоритетных для школы направлениях.

Многое в успешной организации деятельности педагогического коллектива школы и учащихся зависит от того, насколько правильно построена работа линейного и программного менеджера и их взаимодействие.

Раздел 2.2. Объединение школ и организационных культур

Лидия Павловна Семенова,
директор

Тема 1. Формирование единого образовательного пространства через преодоление разрыва организационных культур школ в процессе их объединения

На сегодняшний день в системе образования, когда финансирование полностью зависит от количества учащихся в школе, сложилась ситуация необходимости реорганизации организаций путем объединения нескольких образовательных учреждений. Одной из основных причин реорганизации является изменение демографической ситуации: меняются численность населения, его распределение по территории, возрастной состав. Как следствие, возникает необходимость увеличения или уменьшения числа школ. К другой объективной причине реорганизации образовательных учреждений можно отнести необходимость объединения их материально-технических, кадровых и иных ресурсов для достижения большей экономической эффективности деятельности.

Объединение дает школам, а также потребителям образовательных услуг значительные преимущества. Во-первых, создается единое юридическое лицо, имеющее большую свободу в перераспределении «внутренних» материально-технических и кадровых ресурсов в соответствии с выбранной стратегией, программой развития, планом финансово-хозяйственной деятельности; во – вторых, муниципальное задание формируется для школы в целом, что позволяет администрации распределить его структурным подразделениям, значительно повысить гибкость решения вопросов выполнения заданий; в-третьих, объединение позволяет легче транслировать опыт успешной управленческой команды, способствует распространению образовательных практик и улучшению качества образования.

Актуальность объединения заключается еще и в том, что сегодня общественность, в первую очередь родительская, при выборе школы обращает внимание буквально на все: от территории вокруг до программ, по которым ведется обучение, и возможности для выбора их. На основе растущей «демографической волны», исходящей из дошкольных образовательных организаций и захлестывающей начальную школу, все острее встает вопрос записи в первые классы, который уже не первый год держит с февраля по октябрь в напряжении, как родителей, так и администрацию наиболее престижных школ. Поэтому, наверное, объединение школ и есть одна из возможностей осуществить в полном объеме принцип доступности общего образования для всех категорий детей. Сильные школы при грамотном управлении частично снижают остроту этого вопроса, когда у них появляются новые площади и иные возможности. Этого непросто добиться, но это возможно, как показывает и наш опыт. Именно слияние становится той стратегией роста, которая позволяет учащимся получить равный доступ к качественному образованию в некоторых случаях. Объединение может быть разным: в одном случае открывается филиал, а в другом – большая школа получает второе здание. Но в любом случае в ходе объединения должна быть решена ключевая задача – **предоставление качественного образования вновь созданным коллективом в измененных условиях.**

На поверхности данной задачи лежит проблема финансового обеспечения предоставляемых услуг. Этот вопрос должен быть выполнен заранее, может быть, раньше других существенных реоргани-

зационных процедур, чтобы создать благоприятную возможность для последующих действий руководителя. Необходимо грамотное финансовое сопровождение и обеспечение процедуры присоединения. В случае недостаточности финансирования присоединяющей школы должны быть рассмотрены условия дополнительного финансирования. И вот здесь необходима помощь департамента образования: нужны дополнительные материальные вливания на первый период, чтобы финансовая поддержка смогла выполнить роль «подушки безопасности».

У объединения много положительных аспектов, ради которых оно и задумывается в каждом отдельном случае, но, для того, чтобы эти эффекты были получены, необходимо справиться с решением большого количества неопределенностей и трудностей. «Слабое» материально-техническое состояние здания и помещений присоединяемой школы чаще всего – основная «видимая» проблема.

Однако это лишь часть «айсберга» проблем. Гораздо более трудной является его «подводная часть», которая требует гораздо больше времени, сил и управленческого искусства.

В частности, объединение двух коллективов. И если с родителями и детьми этот вопрос, на первом этапе, решается проще, то с педагогическим коллективом – значительно труднее. У этого процесса есть свои минусы: стресс для педагогов и обучающихся, вынужденных иногда менять место работы и учебы, разрушение сложившихся традиций... Хорошо, если объединяются близкие по духу школы, где образовательный и воспитательный процессы построены на сходном фундаменте, где педагогический коллектив и родители придерживаются одной и той же философии. Однако так бывает редко, поэтому объединять школы нужно осторожно, стараясь сохранить то лучшее, что было в каждой из них. Что касается слияния школ, то эта процедура в любом случае небезопасна, т. к. любое слияние практически гарантирует некий кризис, либо в виде «отторжений», либо патологических новообразований в виде скрытого сопротивления.

Слияние – это очень серьезная организационная новация для школы, причем, как правило, ведущая к временному ухудшению (снижаются показатели выполнения муниципального задания, ухудшаются общие показатели по качеству обучения, снижается процент педагогов имеющих первую и высшую категорию и т. д.). А вот даль-

нейшее улучшение зависит от очень многих факторов и оно абсолютно негарантировано. Если сливаются сильная и слабая школы, то совершенно не обязательно, что в итоге получится одна сильная школа или даже средняя. Необходимы существенные управленческие усилия, длительный процесс выравнивания и вновь образованная школа будет нуждаться в длительной и очень серьезной поддержке, чтобы интегрироваться, поднять и удерживать общий уровень.

Сопrotивление со стороны коллектива присоединяемой школы становится главным препятствием и главным условием решения всех проблем: разное понимание сути объединения разрывает единство действий, вызывает снижение управляемости коллектива. Одна часть коллектива объединение воспринимает как помощь учреждению, находящемуся в трудной экономической ситуации, другая – как «поглощение» большой школой маленькой. В присоединяемой школе, естественно, сложились своя организационная культура, конкретные отношения, традиции. Сломать их или сломать практически невозможно, да и, наверное, не нужно. Необходимо найти какой-то новый вариант плавного, а главное безболезненного слияния двух школ. Необходимо разработать программу действий, требующих тщательной подготовки.

На первом этапе, прежде всего, нужно было заручиться поддержкой управленческой команды, включая родительский актив. При внешней схожести коллективы школ оказались очень разными. Чем активней шла подготовка к объединению, тем разительнее казались различия в укладах, в моделях управления, в принципах организационной культуры, в подходах построения образовательной программы, в специфике контингентов. Однако перед нами стояла задача – провести равноправное объединение с учетом потребностей и интересов обеих сторон. Управленческим командам предстояла серьезная проверка на прочность: необходимо совместить разные культуры, традиции, ценности, объединить все значимые наработки двух коллективов, создать продуктивный синтез, не потеряв при этом учеников и педагогов.

Сложность этого процесса состоит еще и в том, что для осуществления запланированных «реформ», прежде всего, необходимо измениться самим руководителям и изменить свои отношения «с ближним кругом» – а это, может быть, самое сложное для любого

руководителя. Только изменив способ мыслить и взаимодействовать с другими людьми, возможно изменить практику управления. Кроме высокого уровня рефлексивности и самокритичности необходимо обладать волей и настойчивостью в осуществлении последовательности действий, которые могут вызывать серьезное сопротивление недавних «друзей и союзников». Эта стратегия включает обычно набор следующих необходимых изменений:

- системы стимулирования как системы новых ориентиров деятельности и повседневного поведения сотрудников;
- стили отношений по вертикали и горизонтали;
- требования к «новым» сотрудникам;
- изменения статуса должностей и личностей;
- унификация базовых и регламентирующих документов;
- формирование критериев для оценки деятельности аппарата управления с учетом стратегии объединения.

Поэтому, одним из первых шагов на этапе слияния школ стало создание новой структурно-функциональной схемы управления. Эта схема разработана нами в 2013 г. и успешно работает по настоящее время.

Ключевые идеи проекта объединения образовательных организаций заключаются, по нашему опыту, в следующем.

Во-первых, произошло слияние двух разных «по духу» педагогических коллективов: в одном случае – это коллектив школы, работающей в режиме развития; во втором – это «увядающее» функционирование. Необходимо провести работу, прежде всего с коллективами присоединяющих школ, чтобы убедить их в необходимости данного процесса. Наибольшую работу пришлось провести с коллективами присоединяемых школ, чтобы снять паническое настроение и доказать им что это дело пойдет им только на пользу.

Во-вторых, необходимо перестроить структуру управления таким образом, чтобы присоединяемая школа, несмотря на ее удаленность, стала управляемой. В условиях высокой изменчивости среды, возрастающего давления со стороны социума, органов государственной власти, необходимо сделать более гибкую, скоординированную, надежную и в то же время содержащую элементы обратной связи саморазвития, структуру управления школой.

А для этого:

- ввести на первый год должность «управляющего» (возможно из числа заместителей);
- сформировать «минипедсовет», в который предположительно войдут учителя обеих школ, и прописать план его работы;
- провести информационное объединение обоих зданий и коллективов, рабочих мест управленцев в единую сеть;
- создать родительскую «организацию», где председателем будет член Управляющего совета школы.

В-третьих, провести «инвентаризацию» и унификацию организационного порядка, документооборота обоих зданий «законодательного» порядка: документации, норм и правил.

В-четвертых, распространение элементов государственно-общественного управления школой:

- расширение состава управляющего совета школы;
- увеличение числа социальных партнеров;
- необходимость PR-деятельности.

В-пятых, провести «фоновый» замер оргкультуры коллективов обеих школ для последующего анализа, мониторинга и принятия управленческих решений. Смысл – контроль процесса слияния двух организационных культур и выстраивание единой оргкультуры.

В-шестых, необходимо:

- внедрить и унифицировать новые каналы обратной связи в виде систем мониторинга, самооценки и самоанализа, обеспечивающих информационную интеграцию как внутри коллектива, так и с социальными партнерами;
- повсеместное внедрить возможности как в УВП, так и в систему управления современных информационно-коммуникационных технологий.

В-седьмых, снять настороженность и страхи родительской общественности и педколлектива в вопросе объединения школ, сделав их союзниками, что возможно через стратегию «малых позитивных шагов» и их активную пропаганду:

- усовершенствовать материально-техническую базу школы (замена дверей, оконных блоков, школьной мебели, компьютерной техники и т. д.) – агитация видимыми позитивными изменениями;
- «обновить», усилить состав педагогического коллектива;

- провести работу по повышению уровня квалификации учителей;
- сохранить и увеличить контингент учащихся.

На стадии слияния двух школ нужно предусмотреть такие должности или структуры, которые позволяют реализовывать не только цели текущего момента, но и будут в дальнейшем точками развития школы. В условиях процесса объединения существенным аспектом адаптации является становление обновленной структуры управления, в которой содержатся возможности безболезненных изменений, придающие гибкость и дополнительную «плавучесть» организации. Как в живом организме нужна синхронизация разных подсистем, чтобы не возникало проблем «со здоровьем» в процессе его роста, так и для того, чтобы развитие организации было управляемым и соответствовало ее целям, важно обеспечить синхронное развитие основных ее подсистем: обучающей, воспитательной, здоровьесберегающей, а также вспомогательных и управляющих. С этой точки зрения данный проект был направлен на решение ключевой проблемы: «Преодоление разрыва организационных культур школ в процессе объединения».

Достигнутые результаты:

- ✓ высокие показатели реализации муниципального задания;
- ✓ разработан алгоритм действий директора школы в период присоединения;
- ✓ создана модель структурно-функциональной схемы управления школой (матричная структура);
- ✓ разработаны новые, унифицированные нормативные локальные документы, определяющие деятельность школ (лицензия, устав школы, новые образовательные программы, учебный план, локальные акты и т. д.);
- ✓ запущена единая локальная сеть;
- ✓ осуществлена информационная интеграция внутри коллектива (электронный дневник, электронный журнал, общая папка доступа для учителей);
- ✓ сформированы единые критерии оценки деятельности аппарата управления.

Тема 2. Социально-психологические особенности организационной культуры как фактор управления образовательной организацией

Особенности организационной культуры школы определяют ее индивидуальность и неповторимость, специфику реакций педагогического коллектива на внешние факторы и внутренние события. Понимание характера организационной культуры школы дает представление о ее потенциале, позволяет оценить целесообразность определенных управленческих действий, более точно планировать направление и динамику стратегического развития образовательной-организационной системы школы.

В течение шести лет педагогический коллектив Средней школы № 2 работает в режиме мониторинга организационной культуры образовательного учреждения. Если на первых этапах исследований, которые проводились независимыми экспертами, целью было выявить сущность уникальности школы, ее реальные отличия от других школ, то в дальнейшем мониторинг организационной культуры стал обязательным компонентом целостной системы управления школой, ориентированным на обеспечение принятия обоснованных управленческих решений в образовательной организации. Данное направление мониторинга позволяет предвидеть реакции педагогического коллектива на определенные инновации, определить приоритеты и ограничения управленческих действий, оценить уровень сопротивления изменениям, выявлять основные потребности и дефициты сотрудников организации, ведь, как писал Л. Н. Толстой: «Прежде чем говорить о благе удовлетворения потребностей, надо решить, какие потребности составляют благо».

В ходе исследования 2012 г. были выявлены следующие основные черты организационной культуры школы:

- на первом месте в системе приоритетов педагогов стоит личность ученика;

- главная задача педагогического коллектива — подготовить самостоятельного, предприимчивого, адаптированного к взрослой жизни выпускника;

- практически любой ребенок чувствует себя в школе комфортно;
- между классными руководителями и учащимися — небольшая психологическая дистанция, дети воспринимают их как членов ученического коллектива;

- педагогический коллектив приветствует активного и самостоятельного педагога, с большим желанием работать, высокой квалификацией.

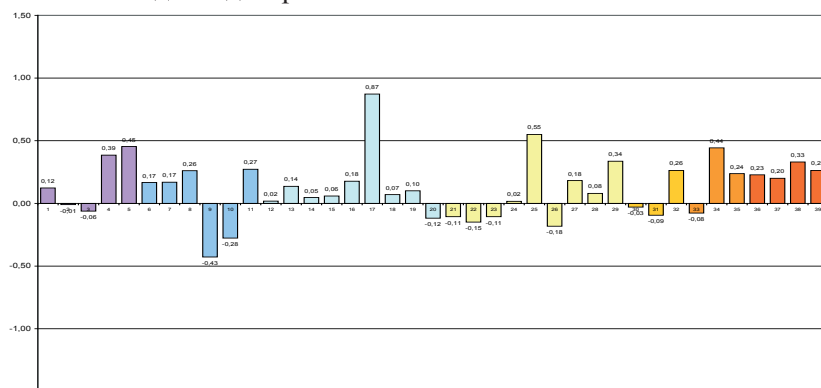
Так как проект в те годы носил, прежде всего, управленческий характер, то особо значимой была оценка педагогами особенностей взаимодействия с администрацией школы. По результатам опроса учителя могут работать автономно и как команда единомышленников; делятся друг с другом опытом и секретами мастерства; предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации и разногласия сразу, не накапливая обид, без участия администрации; сотрудники четко выполняют практически все задачи, поставленные директором, с его личностью и деятельностью связывают все положительные изменения и начинания школы.

В ходе мониторинга были выявлены и проблемные зоны. Педагоги не воспринимают себя и администрацию единой командой, считают, что недостаточно участвуют в совместной деятельности с администрацией школы. Они хотят ощущать полезность и ценность собственной работы, внимание и уважение администрации, признание их достижений. Удовлетворить данные потребности можно было, только вовлекая сотрудников в совместную деятельность, поэтому задача руководства школы, помимо непосредственной цели проекта, состояла в том, чтобы эту деятельность организовать и стимулировать, обеспечив тем самым горизонтальный карьерный рост творческим сотрудникам.

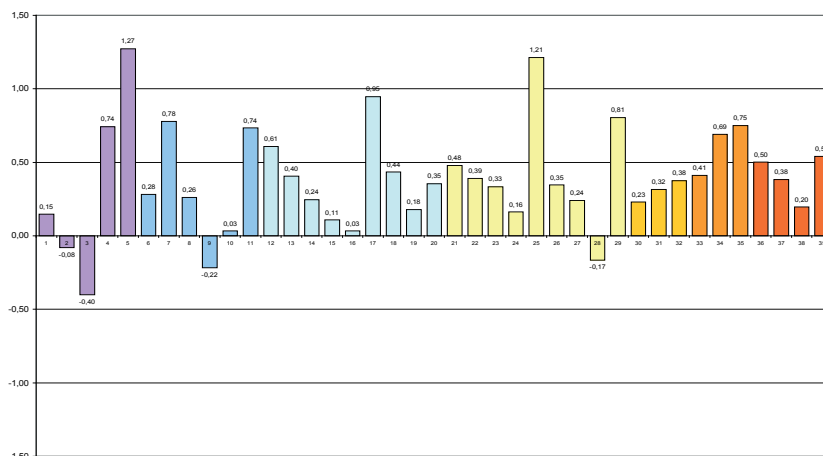
В связи с этим в структуре управления школой появились линейные менеджеры, выбранные из числа подготовленных и заинтересованных педагогов, которые обеспечивают функционирование школы. Начали свою деятельность программные менеджеры, малые педагогические советы, предметом обсуждения на которых стали вопросы психолого-педагогического сопровождения учебно-воспитательного

процесса, проблемы и возможности его индивидуализации. Новизна состоит в том, что Автором данного мероприятия становятся учителя-предметники, самостоятельно выявляя проблему, определяя тему, форму, содержание, организуя коммуникацию, то есть, педагоги выступают руководителями мини-проекта. Данный способ самореализации позволил учителям получить одобрение среди коллег, реализовать потребность в признании и самоактуализации.

По результатам мониторинга организационной культуры наблюдается значимая положительная динамика по всем показателям ценностно-мотивационной сферы педагогов. Результаты представлены на слайде на диаграмме.



1 замер



2 замер

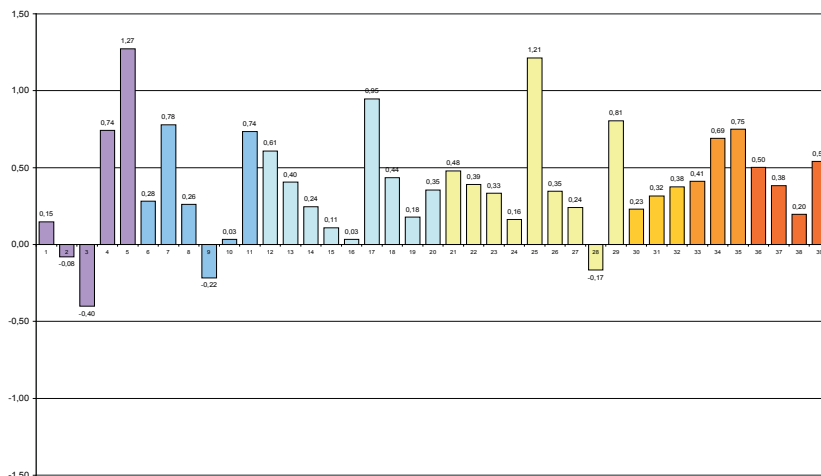
Анализируя деятельность школы в период реализации проекта можно было отследить все признаки самообучающейся организации, предложенные Майком Педлером:

- Обучающийся, гибкий подход к стратегии;
- Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
- Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
- Учет и контроль, способствующие развитию организации;
- Внутренний обмен услугами между подразделениями;
- Гибкая система поощрений;
- «Дающая возможности» структура (подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее, как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
- Изучение всеми работниками состояния среды;
- Постоянный обмен опытом с Партнерами, Клиентами;
- Атмосфера в организации, способствующая обучению;
- Возможности саморазвития для сотрудников.

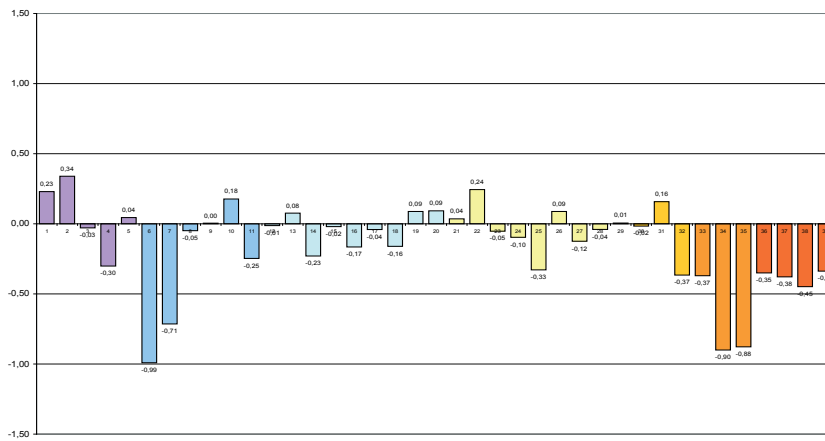
Казалось бы, результаты говорили сами за себя, наблюдалось усиление профессиональной активности педагогов, рост удовлетворенности потребностей сотрудников, но наша действительности такова, что качество и количество перемен превосходит все ожидания. Необходимость объединения двух образовательных организаций школы № 2 и школы № 19 в 2013 году, а также внедрения ФГОС, а потом и стандарт педагога требовали новой организации работы с персоналом.

Мы провели анализ результатов мониторинга особенностей корпоративных культур и потребностей педагогов, проведенного накануне слияния двух школ и выявили явные расхождения.

Отличия профиля мотивационно-потребностной сферы педагогов ОУ от среднего по городу



МОУ СОШ № 2 (последний перед слиянием замер):



СОШ 19 (2012)

МОУ СОШ № 19 (последний перед слиянием замер):

Педагоги школы № 19 отметили отсутствие чувства безопасности в стенах школы, а также чувства защищенности при общении с учениками, невозможность ощущать уважение со стороны учащихся. У сотрудников не реализована потребность иметь постоян-

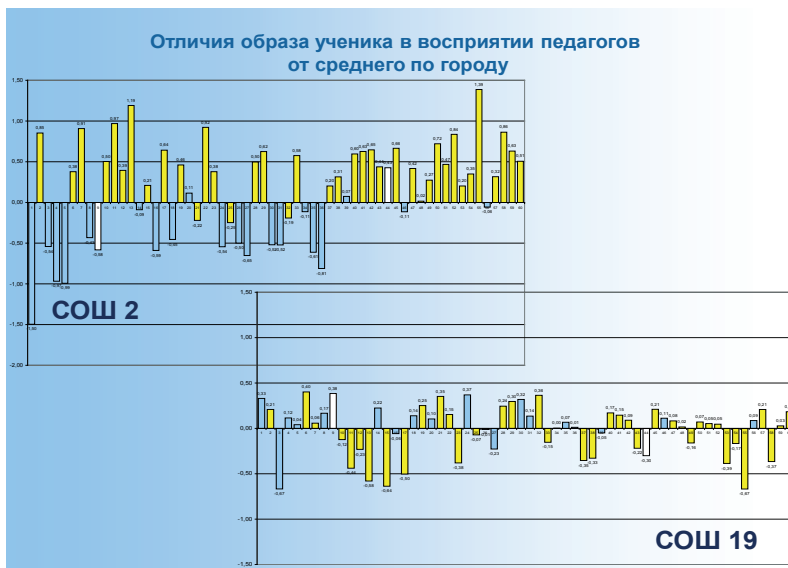
ное место работы, с гарантированной защитой своих интересов и стабильным заработком (показатели значительно ниже, чем показатели в целом по городу).

Явные расхождения в характеристике организационных культур двух образовательных учреждений наблюдались и в реализации познавательных потребностей, потребностей в самоактуализации, профессиональном росте, если в МОУ СОШ №2 данные показатели значительно выше по сравнению со средним уровнем по городу, то в школе №19 – значительно ниже.

По результатам опросника «Особенности организационной культуры ОУ» главная задача педагогического коллектива школы №19 – занять детей (подростков), не дать им «болтаться» на улице. В то время как для педагогического коллектива школы №2 длительное время сохранялась задача «подготовить самостоятельного, предприимчивого, адаптированного к взрослой жизни и ответственного за собственные поступки выпускника».

По результатам исследования субъективного образа ученика с использованием шкал семантического дифференциала, ученики воспринимались педагогами школ, абсолютно по-разному:

МОУ СОШ № 2	МОУ СОШ №19
– свои; – уникальные; – активные; – отзывчивые; – надежные; – увлекающиеся; – открытые; – близкие; – миролюбивые; – добрые; – ответственные; – самостоятельные; – гармоничные; – дружелюбные; – жизнерадостные; – нравственные; – заботливые – энергичные и т. д.	– предсказуемые; – шумные; – обычные; – дружелюбные; – рассеянные; – большие; – раскрепощенные; – вежливые; – безопасные; – уставшие; – бездеятельные; – решительные; – неинтересные; – поверхностные; – ненадежные; – простые; – зависимые; – безразличные и т. д.

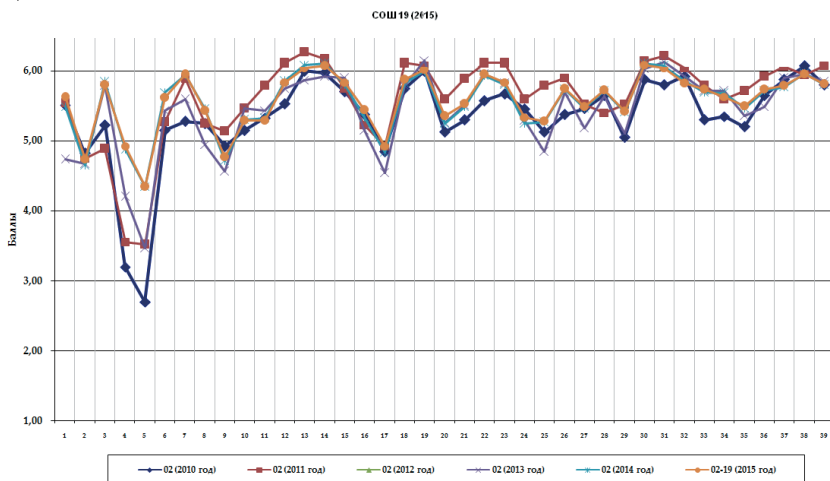
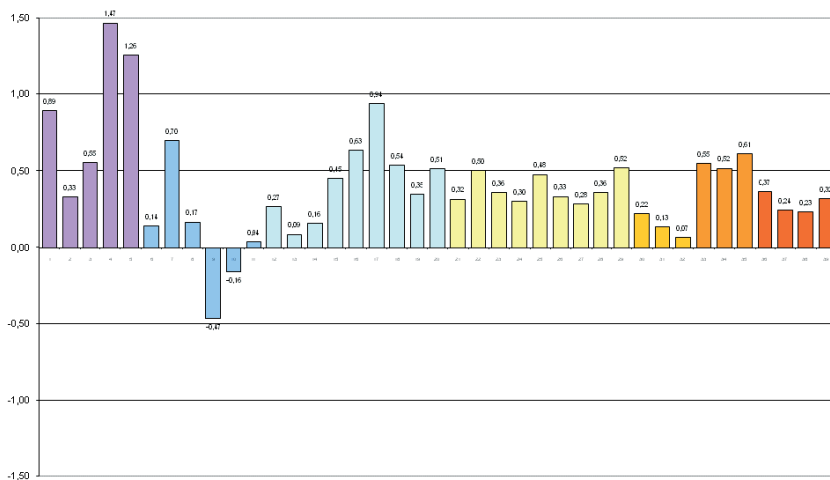


Опираясь на вышеизложенные результаты сравнительного анализа организационных культур, мы начали реализацию проекта «Объединение двух образовательных учреждений: проблемы управления и пути их решения». Через год вновь провели диагностический срез, с целью получения обратной связи, оценки эффективности деятельности по реализации проекта, корректировки организации внутрифирменного обучения.

Диагностический срез проводился во время весенних каникул (март 2015 года), в два этапа (1 этап – педагоги первого здания, 2 этап – педагоги 2 здания).

Наблюдается значительная положительная динамика по всем показателям ценностно-мотивационной сферы присоединенного педагогического коллектива, по сравнению с предыдущими замерами.

У педагогов, работающих во втором здании школы появилось чувство безопасности и защищенности в стенах школы, в сравнении с результатами 2013 г., когда данные показатели были значительно ниже показателей в целом по городу. Учителя отмечают наличие чувства защищенности и при общении с учениками, возможность ощущать уважение со стороны учащихся.



У учителей удовлетворена потребность материально себя обеспечить, по их мнению зарплата в значительной степени соответствует трудозатратам и личному вкладу. Опрошенные сотрудники считают удобным график работы, положительно оценивают хорошие производственные условия (организованное питание, условия для отдыха); комфортные физические условия работы (теплое помещение, организацию рабочего места).

Педагоги испытывают чувство принадлежности к школьному коллективу, имеют возможность профессионального общения

с коллегами. При этом, в ходе исследования сотрудники, работающие во втором здании отметили наличие тревоги и страха перед руководством школы, отсутствия доверия к некоторым коллегам (хотя, последнее скорее естественно в столь многочисленном коллективе, и говорит об искренности ответов).

Характеристики мотивационно-потребностной сферы педагогов Средней школы № 2 (1 здание) остаются стабильно высокими, в сравнении с городскими показателями, но в сравнении с результатами мониторинга организационной культуры, проводимого до объединения, наблюдается некоторый спад.

Причин может быть множество, важнейшей из которых явно является тот факт, что после объединения школ финансовые вливания, методические, энергетические, психологические и многие другие ресурсы в большей степени были направлены на присоединенное образовательное пространство, что естественно вызвало некоторое сопротивление педагогов школы. Но, как учит нас коучинг: у нас есть все необходимые ресурсы, чтобы реализовать задуманное, нужно лишь их правильно освободить. Именно в перераспределении и изыскании новых профессиональных, организационных, стимулирующих ресурсов организации и состоит задача развития образовательной организации на ближайшее время.

Владимир Викторович Войшнис,
учитель информатики

Тема 3. Интеграция информационно-образовательной среды как условие качественной реализации ФГОС

В условиях развития информационного общества информационные технологии играют значительную роль в организации образовательного процесса. В последнее десятилетие образовательный процесс претерпевает изменения за счет внедрения средств ИКТ, и в ряде нормативных документов мы видим отражение этих инноваций в виде актуальных задач по модернизации школьной системы образования, установок на создание информационно-образователь-

ной среды. Ориентиром для нас сегодня служат два главных документа. Это федеральный закон «Об образовании в РФ» и ФГОС. В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» указано, что в учебных учреждениях должны быть созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные и образовательные ресурсы, совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств. Все это в комплексном использовании способствует освоению образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Аналогичные требования изложены в ФГОС, где указывается, что информационно-методические условия для реализации основной образовательной программы должны поддерживаться современной информационно-образовательной средой. При этом отмечается, что информационная образовательная среда должна обеспечивать:

- информационно-методическую поддержку образовательной деятельности;
- планирование образовательной деятельности и ее ресурсного обеспечения;
- мониторинг здоровья обучающихся;
- современные процедуры создания, поиска, сбора, анализа, обработки, хранения и представления информации.

Относительно квалификационных требований в ФГОС основного общего образования отмечается, что эффективное использование информационной образовательной среды предполагает компетентность сотрудников организации, осуществляющей образовательную деятельность в решении профессиональных задач с применением средств ИКТ.

Из нормативных документов следует, что средства ИКТ являются одним из ведущих факторов модернизации образовательного процесса в учебных организациях, а педагогу отводится важная роль в развитии информационной образовательной среды, обеспечивающей качество результатов образования.

В 2015–16 учебном году наша школа принимала участие в конкурсе «Программа развития информационно-образовательной среды школы», в которой мы подробно описали структуру информаци-

онно-образовательного пространства нашего учебного заведения, указали механизмы управления ею.

За 2016–2017 уч. год в рамках работы над созданием и развитием модели информационной образовательной среды школы мы не только нашли абсолютно новые информационно-технические решения, но и смогли упорядочить, систематизировать уже имеющиеся.

Свою работу мы стали вести в двух направлениях: систематизация внутренней информационной среды школы (микросреда) и развитие информационной среды за ее пределами (макросреда).

I. Результатом работы в первом направлении стали:

✓ Объединение всех локальных папок общего пользования в пользовательские группы: «Ученик – Образовательный процесс», «Учитель – Образовательный процесс» и «Администрация – Образовательный процесс». Далее мы прописали каждой группе свои права доступа к информационным ресурсам школы для того, чтобы исключить утечку информации, удаление файлов и документов пользователями других групп.

В результате этого, обучающиеся могут скидывать в папки свои домашние работы, сохранять свои проекты, смотреть учебные фильмы, делать заявки на книги в библиотеку, посещать информационные ресурсы сети Интернет. Но доступ к административным и учительским ресурсам у них закрыт. Учителя-предметники имеют возможность сохранять и редактировать документацию в своих именных папках, использовать методические разработки, смотреть учебные видео-ролики, обмениваться информационными сообщениями с администрацией и друг с другом. Администрация школы имеет расширенные права доступа к папкам общего пользования. Она имеет право добавлять и удалять электронный документооборот по своему усмотрению, обмениваться сообщениями и с учащимися, и с учителями-предметниками, и друг с другом. На первом этапе реконструкции мы присвоили всем пользователям сети различные права доступа (полные, ограниченные), с целью исключения предумышленного удаления файлов.

В результате чего **микросреда** ИОС школы приобрела совсем иную структуру:

Администрация МОУ СШ №2	Учителя- предметники	Учащиеся
• Полный доступ ко всем папкам общего пользования • Связь с учителями-предметниками • Связь с учащимися • Связь друг с другом • Полный доступ к мультимедийным ресурсам, включая библиотечный фонд • Полный доступ к методическим ресурсам	• Полный доступ к именным папкам • Ограниченный доступ к методическим ресурсам • Связь с администрацией • Связь с учащимися • Ограниченный доступ к мультимедийным ресурсам, включая библиотеку	• Ограниченный доступ к своим именным папкам • Ограниченный доступ к мультимедийным ресурсам, включая библиотеку • Связь друг с другом

✓ В системе папок общего доступа школы имеется ресурс, носящий название «Медиатека», доступ к которому имеется у всех участников образовательного процесса. Ресурс был создан два года назад, с целью долговременного хранения файлов, фотографий, видео-роликов, презентаций, касающихся образовательного процесса и жизни школы в целом. Но в какой-то момент данный ресурс превратился в беспорядочное виртуальное хранилище электронных документов. Поэтому, администрация приняла решение кардинально реконструировать «Медиатеку». Была продумана структура так называемого «дерева папок», которую должна была принять «Медиатека». Доступ к папкам этого «дерева» так же был различным для всех пользователей. После чего началась кардинальная реконструкция данного ресурса.

Структура файлового ресурса МОУ СШ № 2 «Медиатека»:

Администрация МОУ СШ №2	Учителя-предметники	Учащиеся
• Полный доступ к учебным видео-ролкам • Полный доступ к фотографиям • Полный доступ к презентациям • Полный доступ к фото-видео-отчетам различных мероприятий, проводимых в школе • Полный доступ к видео-урокам	• Ограниченный доступ учебным видео-ролкам • Ограниченный доступ к презентациям и фотографиям • Ограниченный доступ к фото-видео-отчетам различных мероприятий, проводимых в школе • Ограниченный доступ к видео-урокам	• Ограниченный доступ к учебным презентациям • Ограниченный доступ к видео-урокам • Ограниченный доступ к видео-ролкам

Кроме того, в школе широко применяется проектно-исследовательская деятельность учащихся с применением ИКТ, которая, как

правило, осуществляется по определенной схеме, начиная с четкого обоснования выбора темы проекта и заканчивая его практическим воплощением. Очень важно, что проектная деятельность позволяет учащимся школы не только изучить материал, выходящий за пределы учебной программы, используя наиболее полную информацию как из традиционных источников (книги, словари, энциклопедии), так и из ресурсов сети Интернет. Учащиеся, занимающиеся проектной деятельностью, принимают участие в различных творческих конкурсах муниципального и регионального уровня. Для работы над проектами учащиеся и учителя-предметники могут воспользоваться услугами «Интерактивной школьной лаборатории», оснащенной всей необходимой периферийной и офисной техникой: сканером, черно-белым и цветным принтером, документ-камерой. Время и график работы в Интерактивной школьной лаборатории», можно в любое время согласовать с системным менеджером школы.

Совершенствование информационной образовательной среды позволяет активизировать деятельность педагогов по программе «Одаренные дети». Использование информационных технологий при проведении интеллект-порталов ускоряет интеллектуальное развитие детей, интегрирует знания и умения различных областей науки и техники, творческих областей. Конечным результатом научно - исследовательской деятельности является проект ученика, презентуемый во время интеллект-портала.

✓ Растущая информатизация общества определяет новые задачи в развитии технического творчества: миру требуются специалисты, способные объединить технические и информационные знания на практике. Поэтому, с прошлого учебного года в школе появилась возможность изучать основы робототехники на внеурочных занятиях в 5–6 классах. На занятиях ребята занимаются конструированием и программированием роботов, а потом участвуют в соревнованиях и творческих конкурсах. Это позволяет развивать техническое творчество детей, играя, изучать такие дисциплины как математика, физика, информатика, черчение, электроника и др.

В Школьной библиотеке так же произошли изменения. В любое удобное время администрация, учащиеся, педагоги школы могут воспользоваться «Мультимедийным читальным залом», осна-

щенным современным компьютером, с помощью которого можно узнать о наличии в библиотеке необходимой книги или учебника. Если же библиотекарь, по каким-то причинам отсутствует на рабочем месте, все участники образовательного процесса могут воспользоваться специальным бланком-заказом, размещенным в папке библиотекаря школы, доступ к которой так же есть у всех.

Система «Информационных экранов» так же получила изменения, по сравнению с прошлым годом. На ЖК-панелях, установленных во всех рекреациях школы, размещена не только общая информация, относящаяся к учебному процессу (расписание звонков, новости школы, объявления), но и транслируются тематические видео-ролики по пожарной безопасности, антитеррористического содержания, безопасного поведения на дорогах и воспитательной направленности, смонтированные самими учащимися: фильмы, посвященные дню Здоровья, дню Учителя и Новому году). Учащиеся принимают активное участие в создании новостных лент, слайд-шоу, транслируемых на «Информационных экранах». В конце прошлого учебного года в школе заработала своя «Киностудия» под руководством сотрудников телекомпании «Заволжье» для учащихся 10–11 классов. На сегодняшний день создано два видео-фильма: «80-летний юбилей, присоединенной к нам, бывшей школы № 19» и «Ученический форум «Моими успехами гордится школа», «Профильбург».

Также большой шаг мы сделали в подготовке учащихся к ОГЭ и ЕГЭ. В двух кабинетах информатики на автоматизированные рабочие места учащихся были установлены «Виртуальные тренажеры сдачи ГИА и ЕГЭ» по всем основным школьным предметам. Любой учащийся, желающий потренироваться в сдаче экзамена, в удобное для него время может прийти в кабинет информатики, где ему будет предоставлено рабочее место с нужным ему тренажером. Данные тренажеры не только имитируют вопросы настоящего экзамена, но и транслируют обратный отчет времени, отслеживают правильные и неправильные ответы учащегося.

Педагоги школы продолжают активно пополнять базу видео-уроков по всем школьным предметам, позволяющих не только проводить уроки, находясь удаленно от учащихся, но и в случае отсутствия учителя по болезни. База видео-уроков находится на файловом хранилище школы и доступна для всех участников образовательного процесса.

✓ В формировании информационной образовательной среды школы активное участие приняла администрация школы. Ею проработаны внутришкольные электронные формы мониторинга:

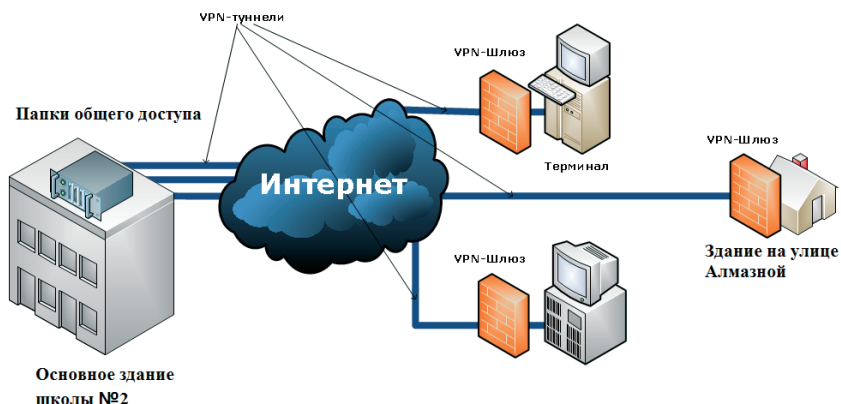
- Заполнение отчетов по движению контингента и успеваемости за четверть, позволяет оперативно выявить неуспевающих учащихся, скорректировать заполнение электронного журнала.
- В школе проводится отслеживание качества работы учителя в различных классах. Учителя сами заполняют таблицы самообследования, результаты могут быть использованы при переходе на эффективный контракт.
- В школе ведется в электронном виде журнал регистрации входящих заявлений. Это позволяет оперативно получать информацию о зачисленных и отчисленных учащихся, о движении учащихся внутри школы.
- Ежегодно школа участвует во Всероссийской образовательной акции, приуроченной ко Дню информатики 4 декабря «Час кода». В школе были проведены специализированные уроки информатики, на которых дети познакомились с азами программирования. Учащиеся разных возрастов с 1 по 11 класс попробовали свои силы в этом сложном, но увлекательном деле.
- Мониторинг уровня адаптации пятиклассников.
- Мониторинг формирования УУД учащихся в рамках ФГОС (электронный вариант).

За последний год школа заменила старую систему видео-наблюдения на современную, удовлетворяющую всем современным требованиям. Кроме того, модернизировала видео – регистратор в системе видео – наблюдения, что позволяет хранить и просматривать в режиме записи все, что происходит на территории школы. Тем самым обеспечивая безопасность всех участников образовательного процесса. Во втором учебном здании смонтирована система видео-наблюдения. Поскольку второе учебное здание значительно удалено от основного, камеры используются, прежде всего, для слежения за порядком и безопасностью учащихся. А также за присутствием, опозданием учащихся на занятия, контроль над учителями и персоналом школы, качеством их работы.

II. Параллельно с микросредой школы развивалась макросреда школы:

- ✓ Для организаций, которые имеют разветвленную филиальную сеть, территориально распределенные объекты – очень важно иметь надеж-

ную защищенную связь, чтобы все компьютеры были, с одной стороны, объединены в единую сеть, а с другой – были бы защищены от внешних вторжений. Технология VPN (Virtual Private Network – виртуальная частная сеть) как раз и помогает нам решить эту задачу. Если в прошлом году локальные сети зданий на улице Алмазной и главного здания были лишь фактически объединены с помощью этой технологии, то в этом году в качестве «ядра» нашей корпоративной сети мы подключили папки общего доступа, о которых ранее уже велась речь. Теперь макросреда информационной образовательной среды школы имеет следующую структуру:



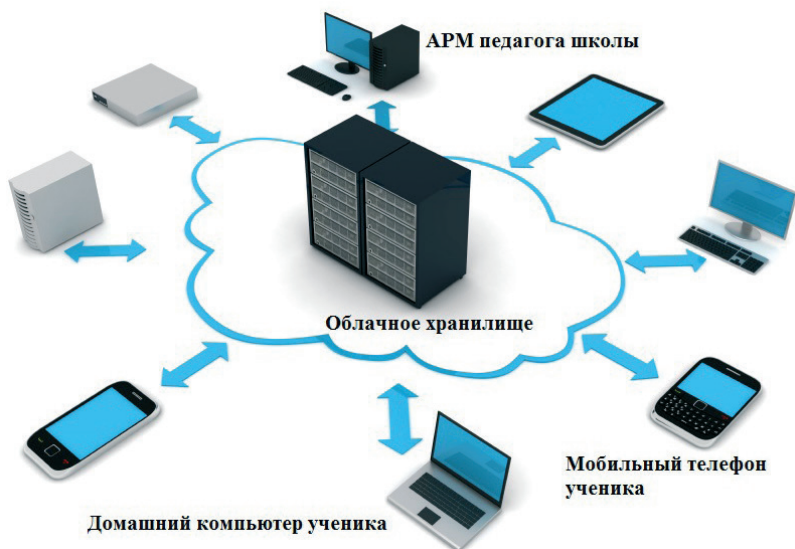
Теперь данный ресурс, находящийся в файловом хранилище школы, виден всем участникам образовательного процесса, находящимся в удаленном здании на улице Алмазной и в основном здании на проспекте Авиаторов. У администрации, педагогов и учащихся появилась возможность:

- Совершать электронный документооборот, независимо от своего местонахождения,
- Обмениваться текстовыми сообщениями,
- Просматривать фото/видео файлы,
- Удаленно устанавливать софт, необходимый в работе.

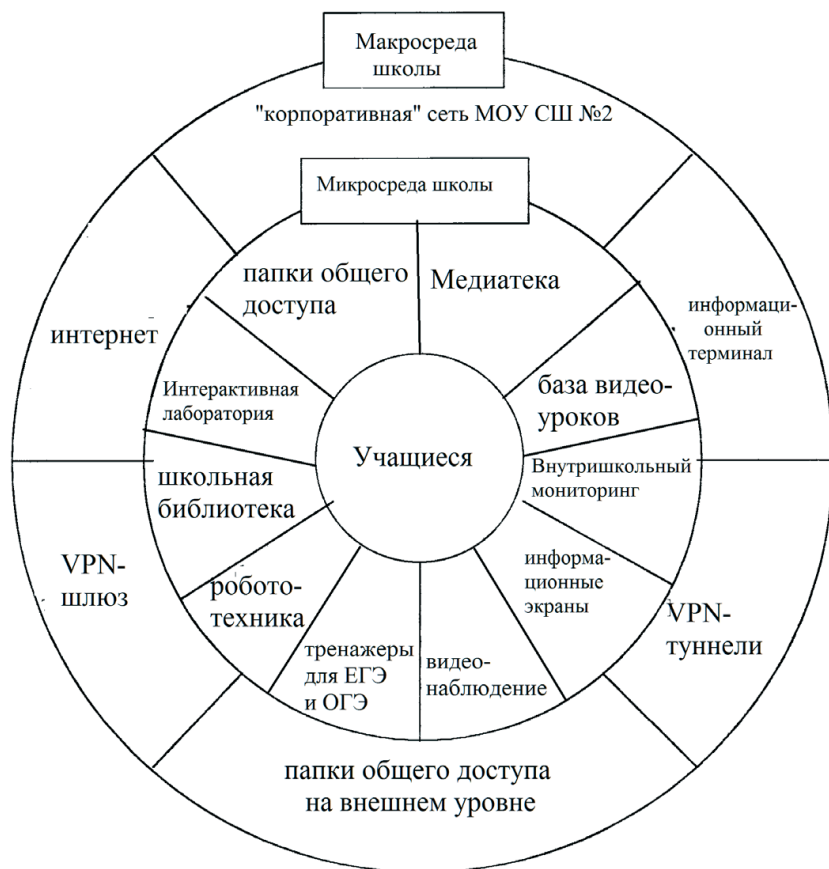
Педагоги и учащиеся школы в своей работе активно используют сервис под названием «Облачный диск», предоставляющие им возможность обмениваться и хранить свои файлы на так называемой «виртуальной флэшке». К примеру, педагог, находящийся

в школе на своем рабочем месте, загружает в специально отведенный аккаунт документ под названием «Домашнее задание». Все учащиеся, находящиеся дома и имеющие регистрационные данные этого аккаунта, через пару секунд получают доступ к этому документу. Данный механизм позволяет не только обмениваться текстовыми документами, но и презентациями, фотографиями, видео-файлами между всеми участниками образовательного процесса, находясь на значительном расстоянии друг от друга. Это является начальным звеном формирования и развития внутришкольного дистанционного образования для учащихся школы.

С помощью «облачных» технологий системный менеджер школы поддерживает связь с сервисным центром, осуществляющим обслуживание и ремонт компьютерного парка школы. Описание проблемы вместе с скриншотом скидывается в специальную папку в «облаке», к которой имеют доступ специалисты сервисного центра, благодаря этому решение проблемы происходит более оперативно.



На сегодняшний день модель информационной образовательной среды школы имеет вид:



Представленная нами модель является гибкой, ее можно наполнять новыми информационными ресурсами. Поэтому, в ближайшей перспективе развития информационной образовательной среды нашей школы:

- ✓ Создание учительских сайтов всех педагогов школы для трансляции их опыта работы.
- ✓ Создание внутренней учительской почтовой системы школы для замены бумажной корреспонденции на электронную
- ✓ Замена всех ламповых дорогостоящих мультимедийных проекторов на ресурсо-экономичные светодиодные проекторы.
- ✓ Замена интернет ADSL-технологии на оптоволоконную технологию, а здания на улице Алмазная.

✓ Расширение возможностей для внутришкольного дистанционного образования

✓ Использование в библиотеке технологии «От фильма к книге»: визуализация как стимул к чтению

✓ Создание электронного банка видео – материалов по работе в классах учащихся ограниченных возможностей здоровья (VII вид) для внутрифирменного обучения персонала.

Права доступа к общим папкам для пользователей разных групп:

Под ограниченными правами доступа понимаем:

- запретить использование командной строки;
- сделать недопустимым средства редактирования реестра;
- отключить автозапуск.
- запретить дополнительную настройку TCP/IP;
- запретить доступ к команде «Дополнительные параметры» в меню «дополнительно»;
- запретить добавление и удаление компонентов для подключений LAN или...;
- запретить доступ к свойствам подключений по локальной сети;
- запретить включение и отключение компонентов подключений по локальной сети;
- запретить доступ к мастеру новых подключений;
- запретить доступ к команде «Параметры удаленного доступа» в меню «Дополнительно».

Под полными правами доступа понимаем:

- Чтение папок и всех видов файлов;
- Добавление папок и всех видов файлов;
- Проведение папок и всех видов файлов;
- Отмена проведения папок и всех видов файлов;
- Редактирование папок и всех видов файлов;
- Удаление папок и всех видов файлов

Модель взаимодействия информационных потоков в МОУ СШ № 2:



Раздел 2.3. Эффективный контракт: проблемы и решения

Людмила Иосифовна Ремнева,
зам. директора по УВР

Тема 1. Эффективность структуры управления образовательной организацией

На стадии реализации проекта «Оптимизация организационной структуры образовательного учреждения как фактор управленческого обеспечения инновационного развития школы» (2012–2013 уч. г.), команда администрации пришла к выводу, что необходимо определить экономическую эффективность матричной структуры управления школой. Любая деятельность должна оцениваться и морально и материально. Поэтому нами был разработан проект

«Экономическая эффективность новой структуры управления как фактор, направленный на результат». Под руководством научного руководителя Р. М. Гайнутдинова, доцента кафедры менеджмента ГАУ ДПО ЯО ИРО, к. пс. н. была разработана система критериев и показателей успешности работы по каждому направлению, которая раскрывает всю систему показателей школы, отражающих стратегию нашего развития в виде Программы развития школы.

В 2013–2014 учебном году мы воспользовались методикой определения эффективности деятельности линейных и программных менеджеров на основе учета достижений основных результатов (где они являются «владельцами» процесса) для подсчета стимулирующей части заработной платы. Это характеристика реальных результатов деятельности с учетом их соответствия социальному заказу общества школе, концепции и задачам развития школы. В сбалансированную систему включены критерии эффективности для программных менеджеров, линейных менеджеров и для заместителей директоров по ВР, а также ключевые показатели эффективности педагога, классного руководителя, педагога-организатора, социального педагога.

В условиях внедрения матричной структуры управления школой потребовалось введения должностных инструкций линейных и программных менеджеров, в которые включен пункт: критерии и показатели эффективности деятельности. В данном пункте заранее описываются критерии, по которым оценивается успешность исполнения должностных обязанностей. Именно этот аспект мы выделяем в наших должностных инструкциях и считаем его главным по сегодняшний день. Процесс по наработке критериев и показателей эффективности деятельности заместителей директора шел медленно (ушел целый учебный год). Каждый заместитель директора «пел свою песню», т. е. описывал свои прямые обязанности и никак не хотели понимать для чего разрабатывать еще и критерии, и показатели своей деятельности. Свои наработки мы отсылали научному руководителю на рецензию, проводили обучающие семинары для администрации по регламентации деятельности линейных и программных менеджеров, давали возможность оценить свою деятельность. В итоге получился подробный документ, который дал возможность строить взаимоотношения с линейными и про-

граммными менеджерами на новом уровне. Тогда еще речи об эффективном контракте не велось. И поэтому переход на эффективный контракт для нас не стал болезненным.

В 2015–2016 учебном году в рамках реализации регионального проекта «Эффективный контракт и профессиональный стандарт педагога как новые механизмы развития актуальных компетенций современного учителя» проводилась работа по переходу от сбалансированной системы показателей к показателям эффективного контракта с членами администрации. Хочу подчеркнуть, что в это же время разработкой критериев и показателей эффективности занималась область и город. Но их образцы нас не устроили. Поэтому мы с менеджерами (заместителями директора) разработали более детальный вариант критериев эффективности деятельности для программных и линейных менеджеров. В ходе обсуждений пришли к единому мнению, что: во-первых, в основу положим критерии и показатели из должностных инструкций; во-вторых, разработаем инвариантную часть для всех.

Для примера рассмотрим «Критерии эффективности деятельности линейного менеджера», рассчитанные для автора. В инвариантной части мы распределили критерии по традиционным блокам: организация учебно-воспитательного процесса в школе, аналитическая деятельность (планирование, анализ, мониторинг), инновационная деятельность, исполнительская деятельность (см. приложение).

Вариативную часть полностью взяли из должностных инструкций линейного менеджера, но дополнили, например, пунктом «Проведение малых педсоветов». Оценка от 0 до 3 в баллах, которые затем переводятся в проценты для удобства расчета в бухгалтерии (за 2016–2017 уч. г.: 1 балл – 1,5 %). По должности линейного менеджера было набрано 42 балла. Соотношение количества баллов и процентов в каждом учреждении может быть разным в зависимости от финансового положения и общего количества баллов по ОО, и периодически меняться.

Рассмотрим также расчет эффективности деятельности автора как программного менеджера. Инвариантная часть уже не просчитывалась. Автор отвечает за внедрение ФГОС. Критерии из должностных инструкций (ПМ) конкретизированы. Например,

в должностных инструкциях «Соответствие проекта установленным в стандарте требованиям» по направлению «Готовность педагогов» выделено четыре критерия такие как:

- анализ деятельности педагогических работников в условиях введения ФГОС;
- развитие у педагогических работников умения оценки и самооценки профессиональной деятельности;
- изучение и оценка эффективного опыта работы по внедрению ФГОС;
- выявление отрицательных и положительных тенденций в организации образовательного процесса.

Кроме этого, подлежат оценке критерии «Информационно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений», «Оказание методической помощи педагогическим работникам, в том числе по формированию УУД».

Как программному менеджеру было «начислено» 23 балла, плюс 5 баллов директор школы добавила за работу вне функционала (кураторство школьных проектов). В сумме 70 баллов:

$$70 \cdot 1,5 = 105 \%$$

Реально доплата составила 100 %.

На сегодняшний день в условиях матричной структуры управления разработанная нашим коллективом система показателей деятельности менеджеров позволила безболезненно и понятно для всех членов администрации, перейти на эффективный контракт.

В рамках выше названного проекта мы параллельно проводили работу и с педагогами по направлению «Определение эффективности деятельности учителя как средство мотивации профессионального роста». Суть этого направления в том, чтобы увидеть учителя со всех сторон, оценить его деятельность и в моральном и в материальном выражении. Мы исходили из формулы понятия эффективности труда:

$$\mathcal{E} = P/Z,$$

где $\mathcal{E}$ – эффективность управленческой деятельности, P – результат, Z – затраты.

В школе работала балансовая комиссия, которая разработала критерии оценки от выполнения учебной программы по предмету до подготовки и проведения «интернет-порталов»:

- выполнение программы,
- успеваемость,
- средний балл результатов ЕГЭ по предмету (в сравнении со среднеобластным и среднегородским),
- число учащихся, имеющих «4» и «5»,
- участие в конкурсах педагогического мастерства, жюри и т. п.
- руководство творческой группой,
- участие в семинарах, открытых уроках, конференциях различного уровня, выступления на них,
- отсутствие жалоб, конфликтных ситуаций, случаев травматизма,
- аккуратное и своевременное ведение школьной документации,
- качественное дежурство по школе,
- подготовка мероприятий школьного и выше уровней,
- мнение учащихся (П-метрия), мнение родителей (анкетирование),
- участие учащихся в предметных олимпиадах муниципального и регионального уровней,
- результативность (победы в районных, городских, региональных соревнованиях и конкурсах),
- подготовка и проведение интернет-порталов.

Веер оценки был очень широк, и поэтому каждый учитель мог себя в чем-то себя проявить. Мы выбрали наиболее значимые, на тот момент пункты для нашей школы. И первоначально, в результате оргдеятельностной игры появилась формула для расчета коэффициента эффективности работы учителя, с которой согласились все. В основу были положены три основные позиции показатели успеваемости, качество знаний, посещаемость. Математически формула выглядела так:

$$K = Y + \frac{O + X - Д - П}{N},$$

где К – коэффициент эффективности, Y – интеллект класса (рассчитывается как разность средней отметки класса за предыдущий год и среднего балла за полугодие или четверть), O – одаренные дети (число участников олимпиад, творческих конкурсов, спортивных соревнований различных уровней), X – хорошисты и отличники (общее количество), Д – количество двоек за четверть или полуго-

дие, П – прогулы (количество злостных прогульщиков), N – количество обучающихся.

Сказать, что она уникальна, универсальна, трудно. Но в тот момент для нашей школы эта формула была приемлема. Однако, когда мы стали с ней непосредственно работать, возникло много вопросов, на которые мы не смогли ответить (как оценить учителя, воспитавшего медалиста, как поощрить за спортивные достижения, за открытые классные часы, ЕГЭ и многое другое). Поэтому балансовой комиссии было дано задание пересмотреть часть критериев.

Что имеем на сегодняшний день при переходе на эффективный контракт. В школе создана комиссия по определению оценки эффективности труда работников Муниципального общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 2» города Ярославля. Членов комиссии выбирали на педагогическом совете, в нее вошли 5 человек, имеющих высокий авторитет среди коллектива.

Разработаны показатели эффективности деятельности педагога. Они разделены на 2 группы: повышающий коэффициент и понижающий. В понижающие включен такой показатель как соблюдение исполнительской дисциплины по обязательным функциям педагога (дежурство учителя на переменах, ведение электронного журнала).

В конце 2016 г. каждому учителю было выдано уведомление о переходе на эффективный контракт, в котором необходимо было заполнить таблицу самооценки. В ней перечислены показатели эффективности по учебной работе и отдельно – классное руководство. Учителя заполняют два столбца: «Факторы, обуславливающие получение показателя» и «Выполнение наименования показателя».

Вопросов у учителей много, наблюдается как заниженная самооценка, так и завышенная, но активность педагогов налицо.

Тема 2. Внутришкольный контроль в условиях внедрения эффективного контракта

Внутришкольный контроль – одна из общих функций систем внутришкольного управления. Именно регулярный ВШК позволяет руководителю получать информацию о реальном состоянии дел в образовательном учреждении, своевременно выявлять причины недостатков работы для исправления ситуации, оказывать результативную помощь и поддержку своим коллегам и подчиненным. Контроль и анализ информации лежит в основе принятия управленческих решений и таким образом делают управление осмысленным и целеустремленным.

В связи с введением ФГОС назначение ВШК несколько поменяло свой смысл. Чтобы ВШК был средосовременным, его цели и содержание должны отражать требования ФГОС как документа, описывающего условия и ресурсы реализации конечного результата общественного договора между школой и государством. Стандарт должен быть положен в основу деятельности руководителей образовательных учреждений, их заместителей, отвечающих в пределах своей компетенции за качество реализации основной образовательной программы НОО, ООО, СОО.

Для реализации требований государственных документов в системе ВШК должен выполняться принцип критериального оценивания с его понятной для любого субъекта логикой: каждое качество должно иметь свои показатели, а каждый показатель – описание уровней достижения (уровневые дескрипторы). В ситуации введения новой системы оплаты труда за качество выполнения профессиональной деятельности отсутствие не только показателей, но в первую очередь уровней дескрипторов оцениваемого качества в понятных для каждого субъекта формулировках приводит к дискредитации самой идеи «оплаты за качество».

За годы практической работы нам удалось выявить ресурсы ВШК в решении описанных выше проблем:

- недостатки во внедрении инноваций требуют выстраивания ВШК научно-методической работы в школе на основе критериального и компетентностно-деятельностного подходов;

- рост числа учащихся с низким уровнем обучаемости требует введения в систему ВШК мониторинга не только уровня обученности по предметам, но и уровня развития других внутренних ресурсов ученика, отраженных в метапредметных и личностных образовательных результатах;

- отсутствие единого критериального оценивания успехов детей, снижающее валидность оценки результатов деятельности как ученика, так и учителя, требует пересмотра и совершенствования в ВШК систем оценивания на основе критериального и компетентностного подходов к оценке уровня учебного успеха ученика и уровня профессиональной компетентности учителя;

- управленческая несостоятельность администраторов может быть частично скорректирована проектированием четкой системы ВШК, выстроенной с позиции системно-деятельностного подхода, прозрачной для каждого субъекта образовательного процесса, обеспеченной грамотным инструментарием, оптимизирующим работу с потоками информации по принципу «распределенной ответственности»;

- недостаточный уровень компетентности педагогов и школьных управленцев в обеспечении субъектной позиции ученика требует в первую очередь мотивации учителей на реализацию субъект-субъектных отношений в образовательной системе «учитель – ученик». Практика показывает, что введение в систему ВШК мониторинга профессиональной компетентности учителя позволяет повысить позиционно-ценностную составляющую общей профессиональной компетентности учителя по отношению к психолого-педагогическим знаниям и умениям, лежащим в основе индивидуализации образования.

В стандартах речь идет о контроле за созданием системы условий для качественного образования. Что входит в это понятие – система условий? Это в первую очередь обеспечение условий реализации ФГОС:

- финансово-экономических,
- материально-технических,
- учебно-методических и информационно-технологических,
- кадровых, психолого-педагогических,

- создание ресурсных центров, как точек профессионального роста внутри организации.

В данном разделе мы остановимся на вопросах кадровой политики и финансово-экономических механизмах реализации ФГОС.

Итак, кадровая политика – это создание кадровых условий, где основные ориентиры этой работы:

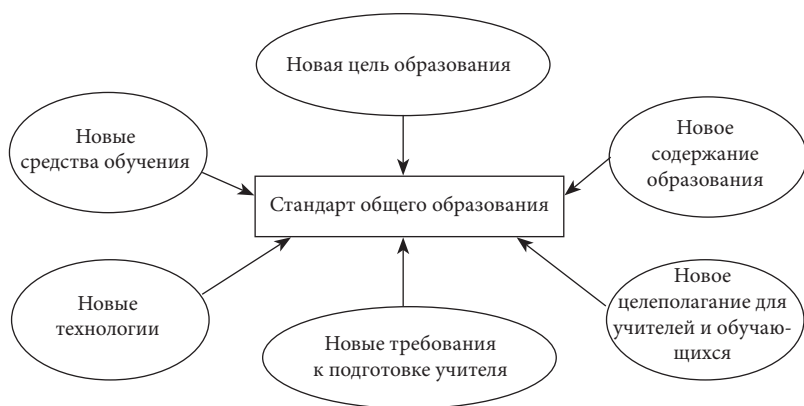
- образовательное учреждение должно быть укомплектовано квалифицированными кадрами;

- уровень квалификации работников должен соответствовать квалификационным требованиям реализуемых целей и программ;

- непрерывность профессионально-личностного развития педагогических работников должна обеспечиваться освоением дополнительных профессиональных образовательных программ и стремлением педагогов к самообразованию;

- должны быть созданы условия для комплексного взаимодействия образовательных учреждений, в том числе в сетевых формах сотрудничества с разными уровнями интеграции. Восполнение недостающих кадровых ресурсов, методическая поддержка, оперативные консультации, проведение комплексных мониторинговых исследований и пр. Согласно новым стандартам это:

- новая цель образования;
- новое содержание;
- новые средства;
- новые технологии;
- новые требования к подготовке учителя.



Появляются новые требования к учителю, в том числе профессиональный стандарт педагога – появляются и новые направления ВШК:

- показатели соответствия достигнутых образовательных результатов требованиям образовательной программы;
- достижения личностных результатов освоения программы;
- достижения метапредметных результатов.

В нашей школе ВШК тесно связан с новыми финансово-экономическими механизмами реализации ФГОС. Если рассматривать только учителя, то это введение новой формы стимулирования деятельности учителя, иначе говоря, введение эффективного контракта (ЭК).

Начали о нем говорить еще в 2013 г. и окончание его введения в 2018 г. Вот здесь, на мой взгляд, спешить не нужно. Необходимо сделать так, чтобы переход на ЭК действительно был бы эффективным, а не фиктивным. Надо, чтобы люди почувствовали и поучаствовали в этом переходе! Как это делали мы в своей школе. На 01.01.2016 г. вначале на ЭК были переведены все линейные и программные менеджеры, а после длительной подготовки, через год, с января 2017 г. – учителя.

В основу показателей менеджеров положена сбалансированная система показателей школы, которая базируется на декомпозиции целей нашей школы в целом (они прописаны в Программе развития) через ключевые показатели эффективности деятельности руководителей к показателям результативности работы педагогов. Основные направления ССП которые мы используем в своей работе и считаем основой стратегического планирования для школы это:

1. результаты – основные показатели выполнения муниципального задания школы, в т.ч. соблюдение бюджетной дисциплины, а также оценка целедостижения по основным показателям базового процесса (образовательной деятельности) ОУ со стороны учредителя: овладение программой обучения и конкурентоспособность полученных обучающимися знаний в пределах региона;

2. клиенты – вовлеченность и удовлетворенность основных клиентов – детей и родителей условиями, процессом и результатами образования; уровень комфортности; привлекательность, имидж ОУ в социуме;

3. внутренние процессы – эффективность, надежность и качество функционирования, реализации базового (образовательного – в настоящее время приоритет – соответствию ФГОС) и вспомогательных (административного, обслуживающего – на соответствие внутренним регламентам и государственным стандартам) процессов;

4. персонал – уровень интеграции, вовлеченности, удовлетворенности, развития педагогов и сотрудников школы в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога и доминирующей организационной культурой.

На основании этого сегодня у нас разработаны методические рекомендации для расчета стимулирующей части заработной платы сотрудников, в которые входят:

- положение о поощрении педагогических работников МОУ СШ № 2;
- критерии эффективности деятельности линейных менеджеров;
- критерии эффективности деятельности программных менеджеров;
- критерии эффективности деятельности учителей, педагогов-психологов, социального педагога.

Подводя итог нашей работы, хочется отметить, что если задействовать весь потенциал, смысл эффективного контракта, а главное, включить в работу по разработке критериев и показателей самих субъектов деятельности, то сотрудники ОО будут заинтересованы в достижении общеорганизационных целей и задач, как режима функционирования, так и перспектив развития не меньше, чем директор школы.

Раздел 2.4. Профессиональный стандарт – основа организации внутрифирменного обучения педагогов

Елена Николаевна Шутова,
зам. директора по УВР

Тема 1. Организация внутрифирменного развития сотрудников на основе самодиагностики требований ПСП и ФГОС

Внутрифирменное обучение персонала – одно из неизменных составляющих успешного развития образовательной организации, где учитель – ключевая фигура реформирования образования. В стремительно меняющемся мире главным профессиональным качеством, которое учитель должен постоянно демонстрировать своим ученикам, становится его собственное желание и способность учиться и развиваться. Об этом в профессиональном стандарте педагога не говорится напрямую в виде конкретных требований к умениям и знаниям учителя, однако документ пронизан стимулированием педагогов к постоянной работе по самоидентификации и саморазвитию в соответствии с высокими требованиями к профессии. Готовность к переменам, мобильность, способность к нестандартным трудовым действиям, ответственность и самостоятельность в принятии решений – все эти характеристики деятельности успешного профессионала в полной мере относятся и к современному педагогу. Обретение этих ценных качеств невозможно без расширения пространства педагогического творчества. Меняется мир, меняются дети, что в свою очередь выдвигает новые требования к квалификации педагога. Но от всех учителей нельзя требовать то, чему его никто никогда не учил. Поэтому администрация нашей школы старается создать условия для регулярного профессионального общения педагогов и ставит перед ними реальные и практические задачи, которые требуют совместной деятельности.

Главным направлением методической работы в школе является создание единой системы непрерывного образования педагогиче-

ских кадров, направленной на обогащение и развитие творческого потенциала педагогического коллектива школы, повышение квалификации педагогов в соответствии с индивидуальным квалификационным профилем, а также с учетом запроса личности и возможностей организации.

В ходе реализации проекта по оптимизации структуры управления (2012–2014 г.) была разработана новая структура методической службы школы. Сегодня методическая служба в школе – это своего рода сервисное сообщество коллег-учителей, которое отражает ее назначение: работать на запрос и поддержку учителя. Методическая служба нашей школы имеет матричную структуру, которая облегчает решение важнейших задач организации деятельности педагогического коллектива.

Таблица 1

Основной предметно-метод. сервис Доп. сервис	МО учителей НШ	МО учителей математики	МО учителей рус. языка и литературы	МО учителей истории, обществознания, географии	МО учит. химии, физики, биологии	МО учителей английского языка	МО учителей физкультуры и техн.
Маркетинговый							
Консалтинговый							
Библиотечно-методический							
Мониторинговый							

Таблица 2

<i>Сервисы</i>	<i>Цель</i>	<i>Сервисные средства</i>	<i>Оценка удовлетворенности</i>
Предметно-методический (основной)	Внедрение эффективных технологий обучения и воспитания. Разработка программ по индивидуальным траекториям повышения мастерства учителей. Внедрение в учебные программы ФГОС. Сопровождение молодых специалистов	– педагогические советы; – теоретические семинары «Факультатив педагогу»; – семинары-практикумы; – мастер-классы; – вебинары; – малые педагогические советы по параллелям, классам; – портфолио учителя; – наставничество для молодых педагогов; – проектная деятельность; – папка Общего доступа для учителя в системе «Электронная школа»	Отчет о самооценке школы: – внешняя экспертиза; – мониторинг системы удовлетворенности; – мониторинг социализации личности обучающихся в учебной среде, среде сверстников; – педагогометрия; – мониторинг потребностей педагогов школы.

<i>Сервисы</i>	<i>Цель</i>	<i>Сервисные средства</i>	<i>Оценка удовлетворенности</i>
Маркетинговый	Исследование запросов родителей обучающихся в образовательных услугах, предоставляемых школой. Прогнозирование изменений образовательного процесса адекватное изменениям окружающей среды	анкетирование обучающихся, родителей, социальных партнеров; – исследования организационной культуры школы; – изучение рынка труда; – внешняя оценка деятельности.	
Консалтинговый	Повышение профессионализма педагогов. Индивидуально-методическая поддержка в режиме консультирования и коррекции	– консультирование учителей в решении злободневных профессиональных проблем; – оказание методической помощи учителям; – экспертиза образовательных программ, методических разработок, творческих разработок.	Отчет о самооценке школы: – внешняя экспертиза; – мониторинг системы удовлетворенности; – мониторинг социализации личности обучающихся в учебной среде сверстников; – педагогметрия; – мониторинг потребностей педагогов школы.

Действующая матричная структура методической службы школы позволяет решать задачи организации целенаправленной деятельности педколлектива:

- совершенствовать систему мониторинга и диагностики успешности образования, уровня профессиональной компетентности и методической подготовки педагогов;
- использовать инновационные технологии для повышения качества образования;
- приводить в систему работу учителей-предметников по темам самообразования, активизировать работу по выявлению и обобщению, распространению передового педагогического опыта творчески работающих педагогов через СМИ, сайт;
- обеспечивать методическое сопровождение работы с молодыми и вновь принятыми специалистами;
- продолжать работу по расширению образовательных услуг школы, ввести дополнительные образовательные услуги по запросам учащихся, родителей;
- совершенствовать систему работы и поддержки одаренными детьми.

В школе периодически возникают «камни преткновения», например:

1. В результате реорганизации школы структура контингента существенно изменилась: и в социальном, и в ценностном аспектах. В структуре школы появились классы детей с ОВЗ.

2. Потребовалась серьезная коррекция программ и методик, подготовка педагогов к работе с этими классами, индивидуализация работы с детьми, кропотливая «перенастройка» требований, переход к новым системам оценивания.

3. Новый закон «Об образовании» внес некоторые изменения в наши представления о строении и содержании работы коллектива школы: ядром образовательного учреждения стала образовательная программа, выступающая также объектом финансирования. А разворачиваться она может в любом масштабе и формате: все зависит от потенциала самой программы и возможностей педагогической команды.

Эффективная образовательная программа реализуется на нескольких площадках, может варьироваться и тиражировать разные стандарты качества. Наша школа развивается именно по такому сценарию: здания разные, а фундамент общий. Единые цели, ценности, стандарты качества. И бесценный опыт трудного, но необходимого объединения. Поэтому сегодня создано внутришкольное сетевое объединение. Причиной этого является и то, что здания значительно удалены друг от друга. Внутришкольное сетевое взаимодействие – это важное условие повышения качества работы школы. Все это позволяет:

1. Снизить количество незамещенных уроков (учитель может одновременно вести урок в нескольких классах;

2. Изменить систему профильного обучения в школе: переход от профильных классов к профильным группам и далее – к индивидуальным учебным планам;

3. Расширить выбор учащимися учителя-предметника (ребенок может выбрать отдельные темы изучения предмета у разных учителей).

Одним из элементов сетевой активности педагога стала наша работа в блогах (сайтах). Блог учителя-предметника на сегодняшний день являет собой чрезвычайно удобную интернет-платформу, позволяющую размещать актуальные мультимедийные материалы для уроков и внеурочной деятельности, а также полезные ссылки на образова-

тельные ресурсы. Кроме того, использование учителем в своей работе собственного блога (сайта) выводит взаимодействие с другими участниками образовательного процесса на качественно новый уровень.

Сегодня мы создаем электронную базу для подготовки учащихся к ГИА. Для всех учащихся это возможно в урочное время, для учащихся, обучающихся на дому – пособие для самостоятельного обучения. Работая на дальнейшее развитие, мы предполагаем, что в старшей школе с совершенствованием нашего внутришкольного сайта возможно будет дистанционное обучение. Это наиболее продвинутый вид образования, который позволит учащимся:

- во-первых, сконцентрировать максимально время для подготовки к сдаче ЕГЭ по обязательным предметам и предметам по выбору;
- во-вторых, это возможность учащихся старшей школы проходить ненужные для поступления в ВУЗ предметы в форме дистанционного обучения.

Сегодня в школе создана грамотная база для профессионального самоопределения и будущего образования. У учащихся есть настоящий выбор. Именно это и позволит им выбирать правильное направление, а учителю осуществлять контроль за выполнением учебного плана учащегося.

Считаем, что успехи в деятельности педагогического коллектива в значительной степени зависят от существующей в нем системы управления. Основное внимание уделяем формированию и развитию творческого коллектива, так как творческий коллектив не создается сам собой, а возникает в результате продуманных, разнообразных, как по форме, так и содержанию, действий администрации. Поэтому необходимость формирования системы непрерывного образования педагога на базе образовательного учреждения очевидна.

Ежегодно в конце учебного года в своем коллективе проводим анкетирование, выясняя таким образом, что может побудить или побуждает учителя к повышению своей квалификации. Обработав анкеты за май 2015 года, выяснили: 47 % учителей побуждает потребность в знаниях и интереса к ним; 28 % – увеличение набора компетенций, получение удовлетворенности от работы; 23 % – желание овладеть методами анализа, оценки результативности собственной работы; 2 % – стремление утвердиться среди коллег, родителей, завоевать авторитет. Мы видим, что учителя пони-

мают необходимость постоянного обновления содержания обучения в связи со стремительным ростом объемов информации. Результаты анкетирования помогают нам решать проблему создания условий для личностного роста учителей «внутри» своей организации.

Сегодня в школе наряду с отработанными практико-ориентированными формами обучения, такими, как проблемно-теоретические семинары, педсоветы, проведение мастер-классов, теоретических семинаров с приглашением сотрудников ВУЗов, мы применяем новые формы внутрифирменного обучения персонала:

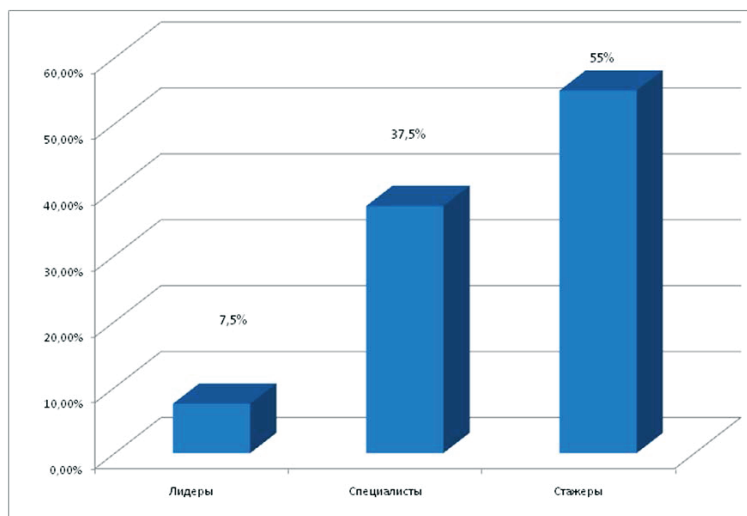
- ✓ дистанционное обучение,
- ✓ интернет-конференции,
- ✓ форумы,
- ✓ внутришкольное сетевое взаимодействие,
- ✓ участие в работе стажерских площадок в рамках курсов повышения квалификации.

Мы видим и понимаем, что наши учителя имеют разный уровень профессионального мастерства и подготовки к реализации требований ФГОС и ПСП. Мы провели анкетирование на соответствие ПСП с точки зрения обеспечения требований и задач, заданных ФГОС компетенциями. В результате этой работы коллектив условно разделился на три группы.

Профессиональный уровень педагогов

Стажеры (частично подготовленные)	Педагог имеет начальный уровень профессиональной подготовки и минимальный стаж педагогической деятельности, как правило, это учителя-стажеры.
Специалисты (достаточно подготовленные)	Педагог – эмпирик владеет методиками и определенной технологией работы. Педагог имеет достаточный стаж работы, знает основы и специфику профессиональной деятельности, владеет несколькими технологиями и способен передавать свой опыт работы молодым специалистам.
Лидеры-наставники (полностью подготовленные)	Педагог имеет достаточный опыт работы, соответствует требованиям ПСП в части владения одной или несколькими новыми компетенциями: работа с разными категориями детей: одаренными; с ОВЗ, в том числе при организации инклюзивного образования; с имеющими признаки девиантного поведения; у которых русский язык не является родным. Заинтересованно делится своим опытом работы с молодыми учителями, ведет целенаправленную исследовательскую деятельность, «живет» в режиме инновационной работы. Педагог способен свободно определять концептуальную основу своей деятельности, активно интересуется вопросами философии, психологии и педагогики, что ярко проявляется в его общей культуре, кроме того он очень хорошо владеет предметной областью.

УРОВЕНЬ ГОТОВНОСТИ И СООТВЕТСТВИЯ ТРЕБОВАНИЯМ ПСП



Эта диаграмма показывает процентное соотношение между тремя группами.

При обработке анкеты мы увидели следующие результаты. Чаще всего звучали такие препятствия в освоении требований профессионального стандарта педагога:

- отсутствие времени, перегрузка на работе;
- слабая информированность и отсутствие необходимых знаний о содержании, значении, ПСП отсутствие настоящих лидеров и новаторов в коллективе;
- возраст сотрудников.

Педагоги считают, что в нашей школе по уровню готовности созданы очень хорошие условия:

- по системе обучения кадров;
- психологический климат в коллективе;
- материальные условия.

Учителя выбрали следующие формы подготовки в освоении ПСП:

- больше всех востребованы внутренние семинары, мастер-классы, практикумы, (80 %),

- работа в методическом объединении и педагогическом совете 30 %;
- самоподготовкой готовы и хотят заниматься 20 % учителей школы.

При ответе на открытый вопрос: «в чем назначение ПСП?» – учителя указывали:

- повышение качества образования;
- отбор педагогических кадров – измеритель квалификации педагога;
- основа для создания трудового коллектива;
- стремление для педагогов быть лучше;
- инструмент реализации стандарта образования.

На вопрос: «Решению каких проблем вашего учреждения может помочь внедрение ПСП?» учителя указали на следующие проблемы:

- освоение новых компетенций;
- работа с одаренными детьми;
- стимулирование труда;
- отказ от бумажной волокиты;
- регулирование отношений педагогов с руководством;
- взаимоотношение внутри коллектива, учителем и учениками.

Эта работа помогла нам выделить основные направления деятельности внутрикорпоративного повышения квалификации педагогов школы:

а) внедрение нового содержания образования, форм и методов работы;

б) внедрение организационно-инновационной работы в ОУ;

в) обучение педагогов работе в новых условиях;

г) создание системы непрерывного образования педагогов;

д) осуществление дифференцированного подхода к повышению профессионального мастерства;

е) организация мониторинга качества образования;

ж) организация психологического сопровождения педагогического процесса;

з) поиск инновационных путей в реализации содержания образования;

и) организация участия педагогов в обмене, изучении, распространении передового педагогического опыта;

- и) изучение потребностей педагогов в методической помощи;
- к) организация взаимодействия с различными социальными институтами.

Очевидно, что намеченные направления предполагают новые роли для участников образовательного процесса: педагога как консультанта и ученика, как активного исследователя. Следовательно, необходимо не просто совершенствование профессиональных качеств учителя, а расширение спектра ключевых компетенций, переход от педагога-предметника к педагогу-технологу. В соответствии с вышесказанным важнейшую роль играет диагностика.

Далее мы стали проводить диагностику профессионально-педагогической компетентности учителя на основе самооценки и сравнения требований ПСП и ФГОС. В январе-феврале 2015 г. мы провели вторую анкету, которую предложил нам наш научный руководитель, доцент КМ ИРО Р. М. Гайнутдинов. «Диагностика образовательных потребностей и профессиональных затруднений педагогов в условиях подготовки к введению ФГОС II поколения», цель которой – выявление индивидуальных, групповых и системных потребностей. Эту анкету заполнили все учителя школы, была также подготовлена сводная анкета, куда вписаны фамилии учителей.

Анкета по структуре и содержанию полностью опирается на ПСП: состоит из 3 больших разделов: обучение, воспитание и развивающая деятельность. Первая графа – это компетенции, которыми должен владеть современный учитель, вторая графа – уровень самооценки/оценки данного качества. Анкета была размещена в внутришкольной локальной сети в папке «Учитель-учитель». Каждый педагог заполнял ее в удобное для него время, оценивая в баллах от 0 до 3 – свой уровень овладения той или иной компетенцией. **Компетенция рассматривается, как готовность осуществлять необходимые действия и достигать желаемого результата деятельности.**

Предложена была следующая шкала и конкретные методики оценки:

0 – данная компетенция (знание, умение) у меня не сформирована, я вижу и понимаю, что реализовать ее пока я не могу вовсе;

1 – дефицитный уровень компетенции (на уровне знаний, сформированного представления) – понимаю, но технологически не владею;

2 – данная компетенция (знание, умение) находится, пожалуй, на базовом уровне (технологически-репродуктивном) – грамотно воспроизвожу, работаю на ее основе, но не более того;

3 – данная компетенция (знание, умение), пожалуй, достигает продуктивного уровня (творческий уровень, уровень мастерства), поэтому готова научить этому своих коллег;

– (прочерк) – не могу оценить, не было возможности проверить, трудно сказать.

И такие учителя у нас выявились. Их немного, но они есть, всего 5 человек, которые подошли к ответам, возможно, более вдумчиво, осознанно, тем самым не побоялись сказать не только себе, что что-то не знают, недопонимают.

Например: учитель высшей категории затрудняется оценить себя в овладении такими методами, как лабораторные эксперименты и полевая практика. Кроме этого понимают, но технически не владеют формированием навыков, связанных с информационно-коммуникативными технологиями 10 человек. А владеют творческим уровнем по этой позиции 11 человек, из числа этой группы будет выбран тьютор, который поможет освоить своим коллегам и эту компетенцию.

Выделена группа учителей, затрудняющаяся в техническом владении некоторых компетенций, мы их узнали персонально, и это поможет нам выстроить групповую работу по развитию вызывающих затруднение компетенций. Планируется серия теоретических и практических семинаров на базе школы, которые проведет педагог, оценивший себя по этой позиции как мастер.

Вызвала затруднение и компетенция «Использование и апробирование специальных подходов к обучению в целях включения в образовательный процесс обучающихся с особыми потребностями в образовании» – у 32 % педагогов. Этот дефицит мы сможем ликвидировать внутри нашего учреждения.

При анализе анкет была выделена большая группа учителей, которые по многим заявленным компетенциям оценили себя на 2 балла: грамотно воспроизвожу, но не создаю. Это наши специалисты, их теперь 70 %. И если сравнить анкетирование сентября 2015 года с сегодняшними результатами, то налицо рост овладения необходимыми компетенциями – около 30 %.

В соответствии с полученными результатами мы начали реализовывать намеченные шаги по ликвидации групповых «белых пятен». В марте 2016 года были проведены обучающие семинары: первый по теме: *«Организация образовательного процесса для детей с ограниченными возможностями здоровья»* на базе второго здания с открытыми занятиями с учащимися с ограниченными возможностями здоровья. Провели этот семинар учителя, прошедшие курсовую подготовку на базе ИРО, имеющие удостоверение.

Второй – в форме творческой мастерской по теме: *«Организация образовательного процесса в соответствии с требованиями ФГОС»*. Работа мастерской проходила в 3 этапа:

- первый этап – заседание методического совета школы, где были определены цели и задачи проведения мастерской;

- второй этап – заседания предметных методических объединений школы. Это технологический этап, так как заседание предметного МО проходит в деятельностном режиме, и все педагоги вовлечены в проектную деятельность: съемка фрагмента урока по теме мастерской;

- третий этап – мастер-классы с показом видеофрагментов уроков с определением учебно-практических и учебно-познавательных задач и указанием критериев достижения планируемых результатов. После работы мастерской наши учителя провели рефлексию.

При анализе анкет мы выявили и системные дефициты, например, вполне предсказуемый, такой как освоение ФГОС в старшей школе. Сейчас обдумываем вариант привлечения специалистов по этому вопросу из ГЦРО и ИРО.

Таким образом, аналитическая работа даже на уровне самодиагностики педагогов по требованиям ПСП с предварительным соотношением требований профстандарта с ФГОС позволяет выявить индивидуальные, групповые и системные дефициты педколлектива, наметить направления деятельности внутрикорпоративного повышения педагогических кадров. Кроме того, учителя начинают лучше осознавать необходимость саморазвития, у них постепенно формируется мысль о необходимости постоянного повышения профессионального развития и личностного роста в условиях растущих требований в сфере образования.

На сегодняшний день мы продолжаем работать с этими опросниками, так как они достаточно содержательно-емкие, из результатов работы с ними можно почерпнуть много информации для дальнейшего планирования методической работы в школе, внутрифирменного обучения и для принятия управленческих решений. Кроме того, следующим шагом мы планируем в случае необходимости проводить и экспертную оценку по этой же процедуре и методике по отдельным педагогам, например, в спорных случаях, или при необходимости независимой оценки уровня профмастерства того или иного учителя.

Таким образом, проектирование общих и индивидуальных планов обучения педагогов – значимый этап совместной работы, так как он становится основой взаимодействия не только между учителями в процессе их профессионального общения, но и между учителем и учеником, т. к. в конечном итоге определяет качество образовательного процесса и образовательного результата.

Вопросы методической работы выносятся и на школьные педагогические советы, где принимаются решения, связанные с реализацией школьных проектов, внедрением в практику достижений психолого-педагогической науки и передового опыта. На заседаниях педсоветов рассматриваются и решаются проблемы развития личностно-профессиональной мотивации учителей в тесной связи с результатами учебно-воспитательного процесса, демонстрируется опыт работы учителей. В школе сложилась система отбора проблем для изучения и подготовки педсоветов, учитывающая приоритетные направления деятельности педагогического коллектива и социального заказа. Формы проведения заседаний педсоветов разнообразны, они способствуют развитию профессионального общения. Чаще всего это работа учителей в творческой группе, получение совместного продукта практической направленности.

В рамках реализации ФГОС мы стали шире проводить «малые» педагогические советы, где обсуждаются вопросы психолого-педагогического сопровождения учебно-воспитательного процесса. Новизна состоит в том, что малый педагогический совет проводится учителями-предметниками, где они сами определяют проблему, тему, сами готовят и проводят данное мероприятие, определяют запрос на следующий педсовет, то есть выступают в роли

руководителя, а линейный менеджер – в роли координатора. Таким образом, реализуется потребность в горизонтальном карьерном росте учителя, возможность получения одобрения со стороны коллег, признания администрации, а в результате – педагоги реализуют свою потребность в самоактуализации, ставят перед собой новые задачи, делают шаги для воплощения своих профессиональных и личных планов. Решения «малых» педсоветов иногда становятся темой для проведения общешкольного педсовета.

Педагогический совет определяет основную стратегию развития методической деятельности, а в период между работой педсовета методическое сопровождение учителя осуществляет методический совет (МС) школы. МС координирует деятельность методобъединений и творческих групп учителей по реализации проектов, внедрению современных образовательных технологий, работу по анализу рабочих программ, организует работу по развитию профессионального мастерства педагогов, пропаганде актуального для наших учителей педагогического опыта.

В школе функционируют семь предметных методических объединений учителей. В системе методической работы они позволяют оказать реальную помощь педагогу, изучить возникающие проблемы. Особое внимание МО уделяют умению учителя владеть системой обратной связи, работать по исправлению замеченных недостатков. Групповая форма работы учителей-предметников обеспечивает эффективное обсуждение уроков, анализ результатов деятельности учителя. В рамках обмена опытом в школе проходят «методические дни». План проведения их таков: сообщение по теме методического дня, посещение открытых уроков и их обсуждение. «Методические дни» – это одна из форм создания в школе творческого микроклимата.

Сохранив в своей модели методические объединения учителей-предметников (чье функционирование в школе достаточно отработано), мы стали искать и другие формы для содружества и сотрудничества учителей, развивая, таким образом, и горизонтальные, и вертикальные связи. Это творческие группы учителей, участвующие в реализации проектов, занимающиеся внедрением в практику современных приемов и методов работы, освоением новых педагогических технологий. Такие объединения позволяют педагогам

выйти за рамки предметных объединений, создают условия для ознaкомления и обмена наработанными технологиями обучения.

Сегодня учителями школы применяются технологии: «Дебаты», «Портфолио», «Чтение и письмо для развития критического мышления», «Метод учебного проекта», «Деятельностный метод обучения», «Педагогическая мастерская», «Обучение в сотрудничестве», «Исследовательские методы», «Информационно-коммуникативные технологии», «Здоровьесберегающие технологии», лекционно-семинарско-зачетная система обучения», «Коллективные способы бучения», «Корнесловно-смысловой метод обучения».

Внедрение в учебный процесс школы новых методов и технологий началось не сразу. Сначала на курсы повышения квалификации в ИРО была отправлена группа учителей школы, которые, впоследствии объединившись в творческую группу, провели для своих коллег серию ознакомительно-обучающих семинаров, мастер-классов. Сегодня в школе работают творческие мастерские по изучению педагогических технологий и методов, учителя школы их посещают дифференцированно, с учетом потребностей и интереса к ним. Трансляция опыта по овладению новыми педтехнологиями создала благоприятные условия не только для развития творческого потенциала учителей, но и для развития новой компетенции учителя – учитель-тьютор и учитель-эксперт (сегодня учителя высшей квалификационной категории являются экспертами по аттестации педагогов города Ярославля, экспертами по проверке экзаменационных работ ГИА и ЕГЭ).

Используемые в школе технологии легко встраиваются в образовательный процесс школы, а комплексный подход и единство требований при работе с детьми обеспечивают повышение качества образования школьников. Такая продуктивная работа обеспечивается высокой технической оснащенностью школы: сегодня информационные ресурсы школы отвечают современным требованиям. Для эффективного освоения новых технических средств (интерактивные доски) в школе были организованы разноуровневые курсы силами преподавателей ИРО и школьных учителей-тьюторов. В результате процесс подготовки к урокам стал более интересным и увлекательным. Учителя замечают, что они не просто готовятся к уроку, а «видят урок».

Благодаря интерактивным доскам и доступу в Интернет, единому образовательному пространству появилась возможность не только использовать ресурсы глобальной сети на уроке, а выносить и работать с ними на большом экране, использовать большее разнообразие форм сотрудничества с коллегами, родителями, обучающимися. Таким образом, использование новых технологий в учебно-воспитательном процессе позволяет учителю обновлять и дифференцировать содержание учебного материала, обеспечить реальные возможности обучения учащихся с разными потребностями и интересами, развивать ключевые компетенции ученика и учителя в рамках ФГОС. Это дает возможность постепенного перехода к выработке индивидуального образовательного маршрута учащегося и способствует его жизненному самоопределению. Использование инноваций в учебном процессе школы, тем не менее, не мешает нам во главу угла поставить физическое, психическое и нравственное здоровье обучающихся, а учебно-воспитательный процесс организовать таким образом, чтобы снизить перегрузку учащихся, воспитывать у детей потребность быть здоровыми. В школе созданы условия, способствующие созданию здоровьесберегающей образовательной среды. Учителя школы стараются обеспечить обучающимся возможность сохранения здоровья в период обучения в школе, содействуют формированию необходимых знаний и умений по соблюдению здорового образа жизни.

Особое значение в методической работе школы имеет такое творческое объединение учителей, опыт работы которых заслуживает изучения всем коллективом школы, как мастер-класс. Эта форма обучает, воспитывает, развивает учителей, показывает перспективу работы, к которой должен стремиться каждый педагог. Учителя-предметники сегодня проводят мастер-классы не только для своих коллег, но и для учителей района, города, области, в рамках работы районных методобъединений, городского педагогического марафона.

Одним из подходов к созданию мотивационной образовательной среды в школе стала технология «обучения действием». В основе такого обучения лежит такая форма как постоянно действующий семинар, направленный на поддержку учителя в период изменений и сопровождение в процессе освоения и внедрения инновацион-

ного опыта, формирование мотивации к непрерывному профессиональному образованию, создание условий для постоянного взаимного обучения и обмена опытом.

В 2016–2017 учебном году были проведены два результативных семинара. В ноябре – «Наш молодой учитель», который провели молодые специалисты школы. Они подготовили свои визитные карточки и мастер-классы, выбрав для работы современные приемы и методы использования педагогических технологий. В роли учеников на семинаре выступали учителя-предметники. Такая форма представления педагогического опыта оказалась весьма интересной и продуктивной.

В марте 2017 года был проведен семинар: «Создание условий для творческой самореализации учащихся на уроках, реализующих ФГОС». Тема семинара была выбрана неслучайно. Если организовать обучение так, чтобы всякий раз они открывали что-то новое, неизвестное для них, возрастет их заинтересованность к обучению, эффективнее будут достигаться образовательные цели. Творческая работа – это и процесс, и продукт деятельности, это и личное качество, и среда, создающая условия для самореализации. На семинаре учителя увидели нестандартные уроки, а также разные формы творческой работы на уроке и во внеурочной деятельности: метод проектов, игры, творческие самостоятельные и домашние работы, проблемные ситуации, конкурсы, с помощью которых пробуждается и поддерживается стремление учащихся к самообразованию, реализации своих творческих способностей.

Администрация школы поощряет инициативно работающих педагогов не только материально через показатели ЭК, но и оказывает содействие в разработке авторской и рабочей программы, в обобщении педагогического опыта, в подготовке собственных публикаций, в получении гранта, в выдвижении на престижный конкурс, направляет на курсы в другие города, привлекает к руководству подразделениями методической службы школы, дает рекомендации на более высокую квалификационную категорию.

Не секрет, что существует прямая зависимость между квалификационной категорией педагога и уровнем учебных достижений обучающихся. Учителя нашей школы это осознают и идут на аттестацию, которая дает педагогу возможность расширить

круг общения, включиться в инновационную деятельность школы. 70 % учителей аттестованы на высшую и первую квалификационные категории. Аттестация не просто фиксирует наличие профессионального опыта у учителя, но и учитывает нарастание его творческого потенциала. Одним из направлений деятельности коллектива стало непрерывное образование педагогов, которое осуществляется через курсовую подготовку при ГАУ ДПО ЯО Институт развития образования, ГЦРО, творческие командировки, сотрудничество со школами области, входящими в инновационный комплекс. Наши сотрудники активно участвуют и развиваются в ходе работы в проектах, реализуемых школой, участия в педагогических марафонах, вебинарах, фестивалях педагогических идей, разработки рабочих программ, написания творческих отчетов, апробирования новых учебников по химии, истории издательства «Просвещение». Некоторые из нас стремятся получить дополнительные квалификации, например, в форме получения учителями второго высшего образования (3 человека), профессиональной переподготовки по программе «Менеджмент в образовании» (9 человек). Все это позволяет учителям на методическом, общепедагогическом и дидактическом уровнях изучить актуальные проблемы развития современного образования, формировать столь значимую «критическую массу» для осуществления нововведений в коллективе. В школе приветствуются дистанционное обучение, очно-заочные курсы, их выбирают учителя, желающие повысить свою квалификацию в режиме инновационного обучения без отрыва от работы.

Одной из особенностей нашей школы является регулярная педагогометрия, в виде диагностики взаимоотношений педагог-класс (ПК-метрия). Данный диагностический инструмент используется локально в ходе психологического сопровождения педагогов на этапе профессиональной аттестации, позволяет диагностировать объективную ситуацию во взаимоотношениях конкретного педагога с отдельным классом, определять рейтинг отдельного предмета и педагога в разных классах, осуществлять подбор педагогов на этапе предпрофильной подготовки и профильного обучения.

Предмет особой заботы администрации школы – молодые специалисты. В школе их в 2016–2017 уч. г. – 14 человек. Будучи студентами, они проходили у нас практику, а после окончания ВУЗа

приходят работать в школу, поэтому реализация учебного плана всегда обеспечена педагогами. Администрация школы свою задачу видит в грамотной подготовке к эффективной работе каждого начинающего педагога, от этого во многом зависит их профессиональный рост, самоутверждение, самовыражение, достижение признания коллегами. Для того чтобы личностная и профессиональная адаптация молодых учителей протекала безболезненно, в школе функционирует наставничество, работает школа молодого педагога, помогающая своевременно предупредить недочеты в работе молодых учителей. Основные направления работы школы по адаптации и самореализации учителя-стажера – организация профессиональной коммуникации, пропедевтическая адаптационная работа, оказание методической помощи, поддержка инициативы, включение в исследовательскую деятельность. Молодые учителя, как правило, при отсутствии собственной сложившейся методики обучения и воспитания несут в себе дух творчества, поиска. Эту инициативу молодых всегда поддерживаем, создавая, таким образом, условия для развития, совершенствования и самореализации профессиональной деятельности молодого учителя. Способные молодые учителя через 5–6 лет, как правило, достигают в нашей школе высокого уровня профессионального мастерства.

Деятельность учителя и ученика наиболее ярко раскрывается в процессе урока, поэтому перед коллективом в рамках подготовки к реализации ФГОС в средней школе встала проблема моделирования урока. В прошлом учебном году учителя-предметники начали создавать учебную видеотеку. С нашей точки зрения – это один из наиболее интересных, простых и эффективных практик внутрифирменного обучения персонала.

Формируя собственную видеотеку, мы даем возможность учителю обратиться к записи видеурока учителя-мастера и самостоятельно отработать необходимые для его профессиональной деятельности навыки и модели поведения. Новыми в видеокурсах являются не только знания, но и практические навыки повседневного использования этих знаний. Видеоурок – это возможность для учителей школы совершить переход от «я это знаю» к «я это делаю».

Задача администрации школы – помочь коллегам научиться удовлетворять свои потребности новым комплексом способов, обеспечива-

ющих профессиональное развитие организации. Умудренные опытом руководители говорят: «Каждая минута, которую я уделяю своим сотрудникам, – это выгодное вложение времени в успех организации».

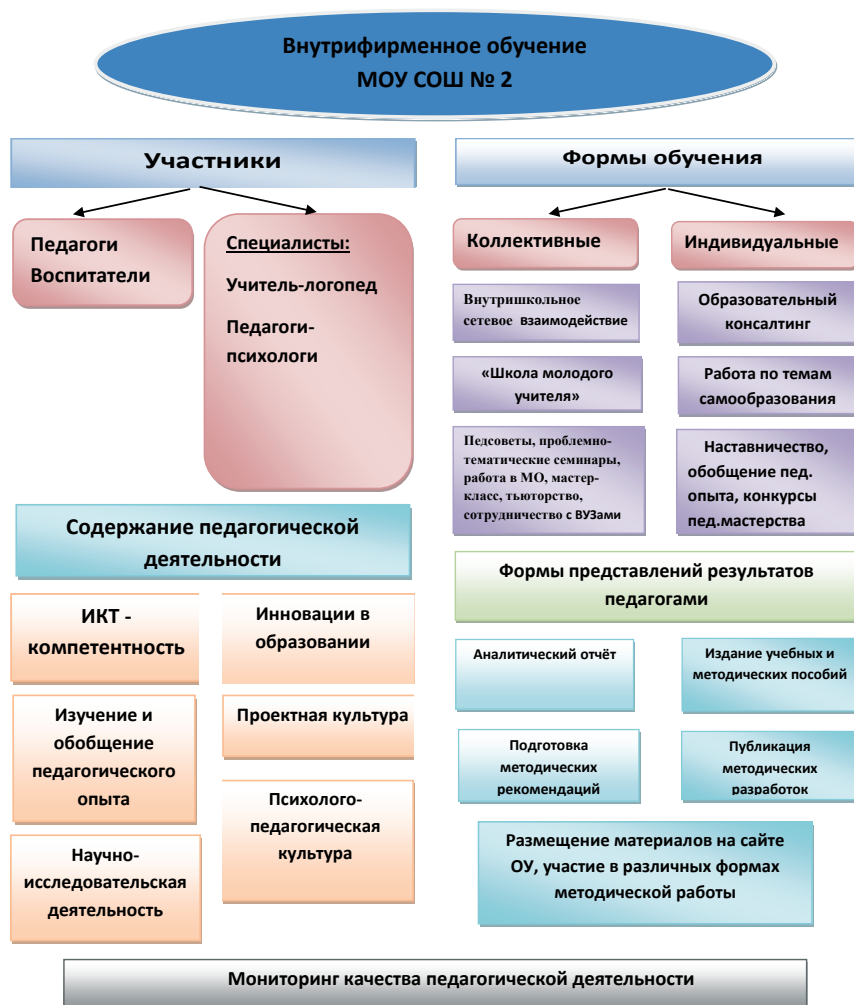
Руководствуясь стратегией из текущей программы развития школы: **«Развитие школы как центра развития личности субъектов образовательной деятельности»**, мы стремимся к постоянному «выращиванию» и воспроизводству культуры самообучающейся организации. Где и кому осуществлять эту культуру, как не нам, педагогам и руководителям образовательных организаций. Эта цель идеологически объединяет мероприятия по оценке и обучению сотрудников в целостную систему развития персонала, регламентирует зоны ответственности за обучение и внедрение на практике результатов обучения, обозначает способы мотивирования персонала на обучение.

Модель внутрифирменного обучения школы № 2 основана на мониторинге качества профессионального мастерства педагогов. Разрабатывая модель «внутрифирменного» повышения квалификации педагогов, мы прежде всего ориентировались на модель конкурентоспособного учителя средней общеобразовательной школы, заложенную в профессиональном стандарте педагога, способного выполнить социальный заказ родителей и государства. Итогом функционирования модели ВФО должна стать готовность педагога, включающая его способность и желание к саморазвитию в соответствии с собственными ценностями и возможностями, а также потребностями и целями субъектов образовательной деятельности.

Мы строим систему внутрифирменного обучения в нашей школе с учетом и на основе:

- взаимосвязи и интеграции усилий и возможностей всех структурных подразделений образовательного учреждения (методическая, социально-психологическая, медицинская службы);
- единства методической темы, основанной на целях ПР ОУ, и с учетом контекста в котором работает школа;
- создания предметных творческих групп по наиболее значимым проблемам и направлениям групповых «точек роста»;
- дифференцированного подхода к формированию индивидуальной программы развития в зависимости от квалификации педагога, результатов его деятельности и индивидуального запроса.

Переход к новой модели организации внутрифирменного повышения квалификации педагогов позволил нам превратить методическую работу в целостную систему непрерывного профессионального роста педагогических кадров, дал возможность увидеть конкретный результат обучения, видеть, как меняется уровень профессиональной образованности педагогов, как в процесс повышения квалификации «без отрыва от производства» постепенно втягивается весь коллектив.



Тема 2. Формирование образовательного пространства школы для обучения детей с ОВЗ

В нашей школе работают 4 класса для учащихся с ОВЗ: 2, 3, 5, 6 классы. В них обучаются дети с задержкой психического развития. Задержка психического развития является одной из наиболее распространенных форм психической патологии детского возраста. Чаще она выявляется с началом обучения ребенка в подготовительной группе детского сада или в школе, особенно в возрасте 7–10 лет, поскольку этот возрастной период обеспечивает большие диагностические возможности. В медицине задержку психического развития относят к группе пограничных форм интеллектуальной недостаточности, которые характеризуются замедленным темпом психического развития, личностной незрелостью, негрубыми нарушениями познавательной деятельности. В большинстве случаев задержка психического развития отличается стойкой, хотя и слабо выраженной тенденцией к компенсации и обратимому развитию, возможными только в условиях специального обучения и воспитания.

Термин был вначале введен как «временная задержка психического развития» в 60-е и 70-е годы. Но потом слово «временная» было отброшено, так как «задержка» и есть нечто временное. Предполагается, что со временем темп психического развития ребенка претерпит позитивные изменения, ребенок по своему развитию догонит сверстников и его жизнь войдет в «нормальный» режим, как возвращается в нормальный график движения поезд, нагнавший отставание в расписании.

Задержка психического развития (далее ЗПР) – это нарушение нормального темпа психического развития, в результате чего ребенок, достигший школьного возраста, продолжает оставаться в кругу дошкольных, игровых интересов. Задержка психического развития – специфическое сочетание незрелости эмоциональной и интеллектуальной сфер

Классы детей с ЗПР являются формой дифференциации образования, позволяющей решать задачи своевременной активной помощи

детям с трудностями в обучении и адаптации к школе в системе начального и основного общего образования. В нашей школе они были созданы для обучения и воспитания детей с задержкой психического развития, у которых при потенциально сохранных возможностях интеллектуального развития наблюдается слабость памяти, внимания, недостаточность темпа и подвижности психических процессов.

Распорядок дня учащихся в классах ОВЗ устанавливается с учетом повышенной утомляемости контингента обучающихся. Работа данных классов организуется в одну смену по режиму продленного дня с организацией бесплатного двухразового питания. Наполняемость классов от 8 до 12 человек.

Преподавание ведется по образовательным программам массовых школ, адаптированным к конкретным классам. Для детей с задержкой психического развития создаются условия, соответствующие их особым образовательным потребностям. Эти условия включают, в частности, индивидуальный подход, использование специальных методов работы, изменение планирования учебного материала, адаптацию требований к контрольным работам и т. д., что отражено в рабочих программах, разработанных педагогами.

Для учащихся в школе создана система комплексного психолого-медико-педагогического сопровождения, которое осуществляют специалисты: учитель-логопед, педагог-психолог, социальный педагог, классные руководители и медицинский работник. Они ведут ребенка на протяжении всего периода его обучения. Комплексное изучение ребенка, выбор наиболее адекватных проблеме ребенка методов работы, отбор содержания обучения с учетом индивидуально-психологических особенностей детей осуществляется на школьном психолого-медико-педагогическом консилиуме.

Целью психолого-педагогического сопровождения ребенка с ОВЗ, обучающегося в МОУ «СШ № 2», является обеспечение условий для оптимального развития ребенка, успешной интеграции его в социум.

Психолого-педагогическое сопровождение обучающихся включает:

- психолого-медико-педагогическое обследование детей с целью выявления их особых образовательных потребностей и последующего составления маршрута индивидуального и системного сопровождения обучающихся;

- мониторинг динамики развития детей, их успешности в освоении основной образовательной программы основного общего образования;

- разработку рекомендаций к составлению индивидуально-ориентированных программ;

- корректировку коррекционных мероприятий.

Прием в школу детей с ограниченными возможностями здоровья осуществляется на основе заключения ПМПК и заявления родителей. Одной из труднейших задач учителя является работа с родителями после постановки ребенку диагноза. Педагог проводит консультирование родителей по вопросу дальнейшего обучения и более подробно разъясняет необходимость специального коррекционного обучения. Организуются беседы, нередко вначале приходится встречаться с агрессией родителей, отказом понять и принять наши предложения. Поэтому применяем методы убеждения, приводим примеры, рассказываем о преимуществах обучения в классах с малой наполняемостью.

Психолого-педагогическое сопровождение ребенка с ограниченными возможностями здоровья можно рассматривать как комплексную технологию психолого-педагогической поддержки и помощи ребенку и родителям в решении задач развития, обучения, воспитания, социализации со стороны специалистов разного профиля, действующих координировано.

Важное значение для обеспечения эффективной интеграции детей с ограниченными возможностями здоровья в образовательном учреждении имеет проведение информационно-просветительской, разъяснительной работы по вопросам, связанным с особенностями образовательного процесса для данной категории детей, со всеми участниками образовательного процесса – обучающимися (как имеющими, так и не имеющими недостатки в развитии), их родителями (законными представителями), педагогическими работниками.

При обучении детей с ОВЗ крайне важен высокий профессиональный уровень педагогов и педагогов-психологов, работающих в этих классах. Постоянное самообразование и повышение своего мастерства – неотъемлемая часть работы. Все учителя, работающие в классах ОВЗ, прошли курсы в ИРО и ГЦРО. Изучение новых методик, методических приемов, разработка новых форм работы

на уроке, использование интересного дидактического материала и применение всего этого на практике поможет педагогу сделать учебный процесс более интересным и продуктивным.

Для социальной адаптации ученики классов участвуют в мероприятиях школы вместе с остальными учащимися. Кроме этого дети являются активными участниками внешкольных олимпиад, конкурсов, проводимых для учеников с ОВЗ. Учителями школы ведется большая работа по созданию адекватных условий воспитания, коррекции недостатков в физическом и психическом развитии, развитие творческих способностей учеников. При этом учителя соблюдают интересы ребенка, учитывают возрастные и индивидуальные возможности, сохранность здоровья детей.

Основной итог наших усилий: выпускники классов детей с ОВЗ МОУ «Средняя школа № 2» получают цензовое образование (т. е. соответствующее уровням образования массовой общеобразовательной школы). Им выдается документ государственного образца, подтверждающий полученный уровень образования.

Предваряя темы 3–5 раздела 4 сборника, в которых представлены проекты профессионального стандарта педагога руководителей МО учителей СШ № 2, хочется сказать, что работа по освоению ПСП в школе шла поэтапно, начиная с 2014 года, от общего знакомства и пассивного изучения к индивидуальной самодиагностике и сравнению положений стандарта с требованиями ФГОС. Эта деятельность стимулировала стремление педагогов разработать проект профессионального стандарта по тем предметным областям, которые не были «охвачены» принятым документом. В рамках методических объединений учителей была организована групповая работа, которая привела к разработке проектов стандартов по предметным сферам: естественно-научной, обществоведческих дисциплин и иностранного языка.

Мы придерживаемся той точки зрения, что иногда в управлении коллективом сам процесс работы сотрудников над документами, и происходящее при этом формирование собственной позиции и педагогической рефлексии и есть, может быть, самый ценный продукт этой деятельности. Происходит как бы коллективное самопрограммирование и самомотивация на активную и ответственную

позицию в профессии и жизни каждого человека, самоидентификация и «заражение субъектностью».

Мы стремимся через такие механизмы формировать так называемое «распределенное лидерство», субъектную позицию педагогов, как менеджеров собственной Судьбы. Тогда, мы считаем, возможна реализация субъектно-ориентированного педагогического процесса и увеличивается вероятность «выращивания» субъектной позиции обучающихся.

Ольга Владимировна Анисимова,
учитель биологии

Тема 3. Проект положений профессионального стандарта учителя естественно-научных дисциплин

Общие положения

Учитель естественно-научных дисциплин должен соответствовать всем квалификационным требованиям профессионального стандарта учителя. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования устанавливает требования к личностным, метапредметным и предметным результатам образования. И если предметные требования можно реализовать средствами отдельных учебных предметов, то требования к личностным и метапредметным результатам образования могут быть успешно реализованы лишь совместным и согласованным воздействием всех школьных предметов, курсов и модулей, входящих в основную образовательную программу школы.

Одним из эффективных способов согласования предметов, курсов и модулей основной образовательной программы является преподавание родственных учебных предметов на основе единой концепции, построенной на общих дидактических и технологических принципах. В рамках образовательной области «Естествознание» речь может идти об общих подходах к преподаванию естественно-научных предметов (физики, химии, биологии), на основе которых реализуются требования ФГОС к результатам образования.

Изучение предметной области «Естественно-научные предметы» должно обеспечить:

- формирование целостной научной картины мира;
- понимание возрастающей роли естественных наук и научных исследований в современном мире, постоянного процесса эволюции научного знания, значимости международного научного сотрудничества;
- овладение научным подходом к решению различных задач;
- овладение умениями формулировать гипотезы, конструировать, проводить эксперименты, оценивать полученные результаты;
- овладение умением сопоставлять экспериментальные и теоретические знания с объективными реалиями жизни;
- воспитание ответственного и бережного отношения к окружающей среде;
- овладение экосистемной познавательной моделью и ее применение в целях прогноза экологических рисков для здоровья людей, безопасности жизни, качества окружающей среды;
- осознание значимости концепции устойчивого развития;
- формирование умений безопасного и эффективного использования лабораторного оборудования, проведения точных измерений и адекватной оценки полученных результатов, представления научно обоснованных аргументов своих действий, основанных на межпредметном анализе учебных задач.

Если в концентрированном виде сформулировать цель естественно-научного образования в основной школе, то ее можно определить как формирование целостной научной картины мира и естественно-научной грамотности учащихся.

Компетентности, определяющие естественно-научную грамотность:

- понимание основных особенностей естественно-научного исследования (или естественно-научного метода познания);
- умение объяснять или описывать естественно-научные явления на основе имеющихся научных знаний, а также умение прогнозировать изменения;
- умение использовать научные доказательства и имеющиеся данные для получения выводов, их анализа и оценки достоверности.

Общепедагогическая компетентность учителя естественно-научных дисциплин. Учитель обществоведческих дисциплин **должен уметь реализовать** в своей деятельности следующие процессы:

1. Определение (диагностика) совместно с учащимся достигнутых результатов (на основе анализа его работ, зафиксированных в информационной среде) и их динамики, выявление трудностей и препятствий, формирование и проверка гипотез об их преодолении; многокритериальное оценивание результата отдельной работы и текущего состояния учащегося (относительно предшествующего) и корректное сообщение ему об этом.

2. Определение на основе анализа учебной деятельности учащегося оптимальных (в том или ином образовательном контексте) способов его обучения и развития.

3. Определение совместно с учащимся, его родителями, другими участниками образовательного процесса (социальный работник, психолог, дефектолог, дистанционный методист и т. д.) зоны его ближайшего развития, прогнозирование и планирование траектории его индивидуального развития по естественно-научным дисциплинам.

4. Определение на основе анализа собственной деятельности (в частности, по ее фиксации в ИС), с помощью (при необходимости) методической службы, оптимальных моделей педагогической деятельности, подверженных постоянному развитию и изменению.

5. Планирование образовательного процесса для группы, класса детей на основе имеющихся типовых программ и собственных разработок с учетом специфики состава учащихся, уточнение и модификация планирования.

6. Организацию деятельности учителя ребенка и группы (класса) детей, в том числе индивидуальная и коллективная смена форм деятельности, индивидуализация заданий, получение, анализ домашних работ до начала следующего занятия.

7. Организацию применения ИКТ учителем и учащимися в образовательном процессе: для его фиксации и как инструмента деятельности.

8. Совместное с учащимися использование иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения.

9. Организацию олимпиад, конференций, турниров, естественно-научных игр в школе.

10. Создавать ситуации, обеспечивающие успех в учебной деятельности (учитель вызывает интерес к своему предмету, одобряет, хвалит учеников, отмечая их успехи, демонстрирует их одноклассникам и родителям, дифференцирует задания для достижения успеха любого ученика).

11. Создавать условия обеспечения позитивной мотивации обучающихся (учитель учитывает уровень развития учебной мотивации, дает разнообразные задания, вызывающие интерес к предмету, использует знания об интересах и потребностях обучающихся, создает доброжелательную атмосферу на уроке, добивается удовлетворенности учащихся учебным процессом и его результатами).

12. Создавать условия для самомотивирования обучающихся (учитель активизирует творческие возможности обучающихся, поощряет их любознательность, показывает практическое значение изучаемого материала, развивает самостоятельность).

Профессиональные компетенции учителя естественно-научных дисциплин, повышающие мотивацию к обучению.

Учитель должен:

1. поощрять формирование эмоциональной и рациональной потребности учащихся в коммуникации как жизненно необходимого для человека процесса;

2. эффективно регулировать поведение учащихся для обеспечения безопасной образовательной среды;

3. стимулировать учащихся на самостоятельную учебную деятельность, критическое осмысление экономических, политических, социальных и духовных явлений в жизни общества;

4. вести диалог с учащимися или с группой (классом) в процессе изучения материала, работы с источниками, анализа документов, выявлять трудности, подтверждать правильность выполнения задания;

5. формировать у учащихся культуру речи, способность последовательно, грамотно излагать изучаемый материал, анализировать события, делать самостоятельные выводы;

6. поощрять индивидуальную и коллективную деятельность учащихся с целью формирования коммуникативных универсальных действий, развития творческих способностей, мотивации на учебно-познавательную деятельность;

7. организовывать совместную работу с учащимися, обсуждать, анализировать, сопоставлять и оценивать содержащуюся в различных источниках информацию о событиях и явлениях в общественной жизни, определять и аргументировать свое отношение к ней;

8. поощрять участие учащихся в познавательных играх, научно-практических конференциях, кружках для моделирования различных видов профессиональной деятельности, где включены все универсальные компетентности учащихся;

9. стимулировать участие учащихся в проектной деятельности, создание ими мультимедийных презентаций, научно-исследовательских работ;

10. сотрудничать с другими преподавателями естественно-научных дисциплин, использовать материалы этих предметов для создания совместных межпредметных и метапредметных проектов, применения естественно-научных знаний для осмысления сущности естественно-научных явлений;

11. владеть приемами эффективного общения с детьми, родителями, коллегами.

Предметные компетенции учителя естественно-научных дисциплин.

Учитель должен:

1. демонстрировать знание предмета и программы обучения уметь планировать и проводить уроки, анализировать их эффективность (самоанализ урока);

2. владеть методами естественных наук, уметь работать с объектами в природных и лабораторных условиях;

3. уметь адаптировать естественнонаучные знания и умения к целям и задачам школьного образования;

4. владеть формами и методами обучения, выходящими за рамки уроков: лабораторные эксперименты, полевая практика, организации экскурсий, походов и экспедиций;

5. использовать специальные подходы к обучению, для того чтобы включить в образовательный процесс всех учеников;

6. изучать и знать качественные информационные источники своего предмета;

7. владеть постановкой и проведением эксперимента в виртуальных лабораториях; использованием цифровых определителей;

8. соблюдать языковую форму, владеть выразительной, эмоциональной речью, полно и насыщенно доносить до учащихся информацию;

9. использовать современные информационные технологии в профессиональной деятельности, владеть предметно-методическими умениями (картографическими, хронологическими, аналитическими, методическими);

10. осуществлять инновационную деятельность в процессе изучения естественнонаучных дисциплин, использовать технологии развивающего, личностно-ориентированного, модульного, знаково-контекстного, компьютерного обучения;

11. использовать разнообразные формы обучения – лекции, семинары, дискуссии, исследовательские практические занятия, развивающие игры, проблемно-лабораторные занятия;

12. применять разнообразные средства обучения: экранные, мультимедийные, наглядные;

13. свободно владеть смежными дисциплинами, использовать их содержание при изучении естественно-научных дисциплин;

14. использовать специальные коррекционные приемы обучения для детей с ограниченными возможностями здоровья;

15. владеть психолого-педагогическими технологиями необходимыми для работы с различными учащимися: одаренными детьми, социально уязвимыми детьми, детьми, попавшими в трудные жизненные ситуации, мигрантами, сиротами, детьми с особыми образовательными потребностями, детьми с ОВЗ;

16. уметь объективно оценивать знания учеников, используя разные формы и методы контроля;

17. уметь разрабатывать и реализовывать индивидуальные программы развития с учетом личностных и возрастных особенностей учащихся.

Предметные компетенции по физике:

1. владение методами научного познания мира, проведение наблюдений и опытов, произведение измерений, обработка и объяснение результатов экспериментальных работ;

2. владение основными понятиями и законами физики, понимание физического смысла понятий и величин, знание о физических явлениях, законах и теориях;

3. иметь представление об основных идеях современной астрономии и астрофизики, о природе небесных тел, строении и эволюции Вселенной.

Компетенции по химии и биологии:

1. изучение свойств химических веществ и основ ТЭД;

2. развитие умения прогнозировать возможность протекания окислительно-восстановительных реакций;

3. владение общей теорией бытия и взаимодействия природы и общества;

4. осознание внутренней многозначности и противоречивости современных глобальных проблем;

5. осознание того, что глобальное восприятие мира неразрывно связано с пониманием уникальности культур, взглядов и обычаев, свойственным разным нациям;

6. осознание идеи личной ответственности каждого человека за все, что происходит в природном и социальном мире планеты.

Марина Геннадьевна Белова,
учитель истории

Тема 4. Проект положений профессионального стандарта учителя обществоведческих дисциплин

Общие положения

Учитель обществоведческих дисциплин должен соответствовать всем квалификационным требованиям профессионального стандарта учителя. Предметы обществоведческого направления являются одними из жизненно важных дисциплин. Именно они призваны воспитывать у учащихся такие качества как: гуманизм, патриотизм гражданская идентичность. Изучение обществоведческих дисциплин способствует формированию у учащихся речи, памяти, способности к аналитическому мышлению, уважительному отно-

шению к культурному наследию своей Родины, толерантному восприятию социальных, экономических, духовных достижений своего народа и народов других стран. Современный учитель истории, географии, обществознания должен обладать рядом важнейших качеств, таких как выразительный голос, ораторские способности, коммуникабельность, критическое мышление, владение ИКТ компетенциями. Учитель обществоведческих дисциплин должен обладать широким кругозором, знаниями в различных сферах жизнедеятельности, быть активной творческой личностью.

Главным образовательным результатом освоения общественных дисциплин в школе является:

- развитие личностных качеств учащихся;
- развитие коммуникативных умений;
- формирование основ гражданской, этнонациональной, культурной самоидентификации;
- усвоение учениками гуманистических и демократических ценностей, идей мира и взаимопонимания между народами;
- воспитание патриотизма, толерантности, гражданской самоидентичности, профессиональной ориентированности.

Предпосылки качества работы учителя:

- соответствие и преемственность ФГОС всех ступеней школьного образования;
- знание и владение формами достижения метапредметных и личностных результатов, включая грамотное и эффективное использование русского языка, языка предмета, языка преподавания и языка современных ИК-технологий;
- знание и владение формами достижения предметных результатов, относящихся к обществоведческим дисциплинам;
- в применении (интеграции) истории, географии, обществознания в других школьных предметах;
- наличие высшего образования, глубокого знания предмета, личностной мотивированности к сфере знаний и обучающимся.

Общепедагогическая компетентность учителя обществоведческих дисциплин. Учитель обществоведческих дисциплин должен уметь реализовать в своей деятельности следующие процессы:

1. Определение (диагностика) совместно с учащимся достигнутых результатов (на основе анализа его работ, зафиксированных в информационной среде) и их динамики, выявление трудностей и препятствий, формирование и проверка гипотез об их преодолении; многокритериальное оценивание результата отдельной работы и текущего состояния учащегося (относительно предыдущего) и сообщение ему об этом.

2. Определение на основе анализа учебной деятельности учащегося оптимальных (в том или ином образовательном контексте) способов его обучения и развития.

3. Определение совместно с учащимся, его родителями, другими участниками образовательного процесса (социальный работник, психолог, дефектолог, дистанционный методист и т. д.) зоны его ближайшего развития, прогнозирование и планирование траектории его индивидуального развития по обществоведческим дисциплинам.

4. Определение на основе анализа собственной деятельности (в частности, по ее фиксации в ИС), с помощью (при необходимости) методической службы, оптимальных моделей педагогической деятельности, подверженных постоянному развитию и изменению.

5. Планирование образовательного процесса для группы, класса детей на основе имеющихся типовых программ и собственных разработок с учетом специфики состава учащихся, уточнение и модификация планирования.

6. Организацию деятельности учителя ребенка и группы (класса) детей, в том числе индивидуальная и коллективная смена форм деятельности, индивидуализация заданий, получение, анализ домашних работ до начала следующего занятия.

7. Организацию применения ИКТ учителем и учащимися в образовательном процессе: для его фиксации и как инструмента деятельности;

8. Совместное с учащимися использование иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения.

9. Организацию олимпиад, конференций, турниров, обществоведческих игр в школе.

Профессиональные компетенции учителя обществоведческих дисциплин, повышающие мотивацию к обучению.

Учитель должен:

- поощрять формирование эмоциональной и рациональной потребности учащихся в коммуникации как жизненно необходимого для человека процесса;

- эффективно регулировать поведение учащихся для обеспечения безопасной образовательной среды;

- стимулировать учащихся на самостоятельную учебную деятельность, критическое осмысление экономических, политических, социальных и духовных явлений в жизни общества;

- вести диалог с учащимися или с группой (классом) в процессе изучения обществоведческого материала, работы с источниками, анализа документов, выявлять трудности, подтверждать правильность выполнения задания;

- формировать у учащихся культуру речи, способность последовательно, грамотно излагать изучаемый материал, анализировать события, делать самостоятельные выводы;

- поощрять индивидуальную и коллективную деятельность учащихся с целью формирования коммуникативных универсальных действий, развития творческих способностей, мотивации на учебно-познавательную деятельность;

- организовывать совместную работу с учащимися, обсуждать, анализировать, сопоставлять и оценивать содержащуюся в различных источниках информацию о событиях и явлениях в общественной жизни, определять и аргументировать свое отношение к ней;

- поощрять участие учащихся в познавательных играх, научно-практических конференциях, кружках для моделирования различных видов профессиональной деятельности, где включены все универсальные компетентности учащихся;

- стимулировать участие учащихся в проектной деятельности, создание ими мультимедийных презентаций, научно-исследовательских работ;

- сотрудничать с другими преподавателями обществоведческих дисциплин, использовать материалы этих предметов для создания совместных межпредметных и метапредметных проектов, применения обществоведческих знаний для осмысления сущности современных общественных явлений в современном поликультурном, полиэтническом, многоконфессиональном мире;

Предметная компетентность учителя обществоведческих дисциплин. **Учитель** истории, географии, обществознания **должен**:

- демонстрировать знание предмета и программы обучения, уметь планировать проводить уроки, анализировать их эффективность (самоанализ урока);

- использовать различные подходы к обучению, для того, чтобы включить в образовательный процесс всех учеников с различными потребностями в образовании;

- изучать и знать качественные информационные источники своего предмета, включая исторические, публицистические документы, исторические и географические карты;

- соблюдать языковую форму, владеть выразительной, эмоциональной речью, полно и насыщенно доносить до учащихся информацию;

- владеть формами и методами обучения, выходящими за рамки предметной деятельности: экскурсионная деятельность, походы, экспедиции, полевая практика;

- использовать современные информационные технологии в профессиональной деятельности, владеть предметно-методическими умениями (картографическими, хронологическими, аналитическими, методическими);

- осуществлять инновационную деятельность в процессе изучения обществоведческих дисциплин, использовать технологии развивающего, личностно-ориентированного, модульного, знаково-контекстного, компьютерного обучения;

- использовать разнообразные формы обучения – лекции, семинары, дискуссии, исследовательские практические занятия, развивающие игры, проблемно-лабораторные занятия;

- применять разнообразные средства обучения: экранные, мультимедийные, наглядные;

- свободно владеть смежными дисциплинами, использовать их содержание при изучении обществоведческих дисциплин;

- использовать специальные коррекционные приемы обучения для детей с ограниченными возможностями здоровья;

- владеть методами музейной педагогики, используя их для расширения кругозора учащихся;

- владеть психолого-педагогическими технологиями необходимыми для работы с различными учащимися: одаренными деть-

ми, социально уязвимыми детьми, детьми, попавшими в трудные жизненные ситуации, мигрантами, сиротами, детьми с особыми образовательными потребностями, детьми с ОВЗ;

– вести постоянную работу с семьями учащихся и местным сообществом по формированию обществоведческих знаний, толерантного отношения к культуре народов России и других стран, основ гражданской, этносоциальной, культурной самоидентификации личности.

*Лилия Станиславовна Торопова,
Лариса Анатольевна Округина,
учителя английского языка*

Тема 5. Проект положений профессионального стандарта учителя иностранного языка

Общие положения

Учитель иностранного языка должен соответствовать всем квалификационным требованиям профессионального стандарта учителя.

В современном поликультурном мире с его колоссальным потоком информации, появлением Интернета, развитием науки, бизнеса, туризма и международных связей иностранный язык становится прикладной и жизненно важной дисциплиной. Наряду с родным языком иностранный язык оказывает влияние на уровень освоения национальной культуры, обретение российской гражданской идентичности, самореализации и социальной адаптации в многокультурном полиэтническом мире в условиях современной глобализации.

Главным образовательным результатом освоения иностранного языка учащимися является развитие:

– коммуникативной способности, т. е. способности и готовности осуществлять межличностное и межкультурное общение с носителями языка,

– установки на использование этой способности на основе осознания важности изучения иностранного языка и родного языка как средства общения и познания в современном мире.

В современном мире коммуникация предполагает существенное расширение текстовой (устной и письменной) коммуникации, как за счет традиционных и архаичных инструментов (жесты, танцы, ритмико-интонационные особенности голоса, его модуляция), так и основанных на ИКТ – гипермедиа, то есть системе текстовых, изобразительных, звуковых объектов и связей, ссылок между ними. В настоящее время общение для детей и учителя – это, как правило, гипермедиа: объект и его предъявление с использованием экрана, видео-аудио-источников и инструментов с возможным участием человека.

Главным образовательным результатом является иноязычная коммуникативная компетентность (умение применять лингвистические знания в практике коммуникации) в единстве всех ее составляющих (речевой, языковой, межкультурной, компенсаторной и учебно-познавательной). Указанные результаты уточняются ФГОС на всех уровнях общего образования.

Коммуникативная компетентность применяется и формируется на всех школьных предметах. Особая роль в формировании данной компетенции отводится урокам родного языка и литературы, истории и обществознания, урокам иностранного языка, урокам иностранного языка как второго иностранного.

Общепедагогическая компетентность учителя иностранного языка выражает готовность и способность учителя осуществлять свою профессиональную деятельность на основе применения системно-деятельностного подхода для реализации цели обучения с учетом современных социальных условий

Учитель иностранного языка **должен уметь реализовать** в своей деятельности следующие процессы:

1. самостоятельное и критическое мышление;
2. открытость педагогическим инновациям;
3. свои знания и умения в условиях вариативности образования (постоянно меняющимся условиям социальной и профессиональной среды);
4. новые проблемы и брать на себя профессиональную ответственность;
5. рефлексию профессиональной деятельности;

6. профессиональное самообразование и саморазвитие для выстраивания индивидуальной педагогической концепции как одного из звеньев единого педагогического процесса воспитания, образования и развития личности обучающихся;

7. совместно с учащимися диагностику достигнутых результатов (на основе анализа их работ, зафиксированных в информационной среде) и динамики, выявлять трудности и препятствия, находить пути для их разрешения;

8. совместно с учащимися, родителями, другими участниками образовательного процесса (социальный работник, психолог, дефектолог, дистанционный методист и т. д.) зоны ближайшего развития учащихся; предсказывать и планировать индивидуально-образовательную траекторию учащихся;

9. планирование образовательного процесса для группы, класса детей на основе имеющихся типовых программ и собственных разработок с учетом специфики состава учащихся, уточнять и модифицировать планирование;

10. использование совместно с учащимися иноязычных источников информации, инструментов перевода и произношения;

11. сотрудничество с учителями иностранного языка других школ, выполнять совместные предметные и межпредметные проекты;

12. осуществление квалифицированного (по скорости, безошибочности) текстового ввода, в частности транскрибирование (расшифровку аудиозаписи), использование информационных источников (в Интернете и др.), пользуясь средствами автоматизированного перевода и звукового воспроизведения.

Профессиональные компетенции учителя иностранного языка, **повышающие мотивацию к обучению** и формирующие лингвистическую культуру как неотъемлемую часть общей культуры современного человека

Учитель должен:

1. владеть эмоциональными, волевыми, познавательными и социальными методами мотивации обучения;

2. поощрять формирование творческой, эмоциональной и рациональной потребности учащихся в коммуникации как жизненно

необходимого для человека процесса, организовывать олимпиады, конференции, турниры, лингвистические игры на уроках и во внеурочной деятельности;

3. поощрять участие учащихся в творческих, творческо-прикладных и научно-исследовательских проектах;

4. выявлять и поддерживать талантливых учащихся;

5. предоставлять информацию о дополнительном образовании, возможности углубленного изучения иностранного языка в других образовательных учреждениях, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий;

6. консультировать учащихся по выбору тех профессий, где необходимо знание иностранных языков (одного и более);

7. вести кружки, факультативные и элективные курсы для желающих и активно участвующих в них учащихся;

8. приобщать к процессу обучения иностранному языку современные данные лингвострановедения, лингвокультурологии, психолингвистики;

9. знакомить учащихся с оригинальными англоязычными текстами для формирования «вторичной языковой личности» учащихся;

10. целенаправленно формировать в когнитивном сознании учащихся систему лексико-фразеологической сочетаемости и коннотации, отражающую национально-культурные особенности иностранного языка лингвосоциума;

11. находить и обсуждать совместно с учащимися изменения в языковой реальности и реакции на них различных лингвистических сообществ, формировать у учащихся «чувство меняющегося языка»;

12. обучать учащихся методам понимания сообщения: анализ, структуризация, реорганизация, трансформация, сопоставление с другими сообщениями, выявление необходимой для анализирующего информации;

13. формировать культуру диалога, организуя устные и письменные дискуссии по проблемам, требующим принятия решений и разрешения конфликтных ситуаций; организовывать публичные выступления учащихся, поощряя их участие в дебатах на школьных конференциях и других форумах, включая интернет-форумы и конференции;

14. формировать эстетические вкусы учащихся на примере изучения лучших образцов зарубежной художественной и научной литературы, журналистики, рекламы и т. д.;

15. совместно с учащимися использовать источники языковой информации для решения практических и познавательных задач, в частности этимологической информации, подчеркивая отличия научного метода изучения языка от так называемого «бытового» подхода («народной лингвистики»);

16. моделировать те виды профессиональной деятельности, где коммуникативная компетентность является основным качеством работника, включая в нее заинтересованных учащихся (издание школьной газеты, художественного или научного альманаха, организация школьного радио и телевидения, разработка сценария театральной постановки или видеофильма и т. д.);

17. совместно с учащимися использовать источники языковой информации для решения практических и познавательных задач, в частности этимологической информации, подчеркивая отличия научного метода изучения языка от так называемого «бытового» подхода («народной лингвистики»).

Предметная компетентность учителя иностранного языка, учителя иностранного языка как второго иностранного.

Учитель иностранного языка, а также учитель иностранного языка как второго иностранного языка **должен:**

1. Владеть современными педагогическими технологиями, методами и приемами обучения иностранному языку.

2. Владеть современными методами и приемами обучения иностранному языку как второму иностранному.

3. Знать и соблюдать нормы речевого и поведенческого этикета, принятые в странах изучаемого языка.

4. Владеть знаниями по истории, литературе стран изучаемого языка и применять их при его изучении.

5. Проявлять позитивное отношение к местным языковым явлениям, отражающим культурно-исторические особенности развития региона.

6. Проявлять позитивное отношение к родным языкам учащихся, представленных в классе.

7. Соблюдать контекстную языковую норму. Не допускать в устной и письменной речи массовых (фонетических, лексических, орфографических и т. д.) ошибок, «слов-паразитов», канцеляризмов, устаревшую лексику, сленговую лексику, ошибочных фразовых и логических ударений и форм в словах, используемых в работе с учащимися.

8. Умело оперировать выражениями классного обихода.

9. Владеть классным менеджментом, осуществлять и проводить мониторинг фронтальной, парной, групповой деятельности учащихся, применять индивидуально-дифференцированный подход в обучении;

10. Совместно с учащимися содействовать созданию на уроках реально-жизненной ситуации для стимулирования процесса коммуникации;

11. Формировать материальную и информационно-коммуникативную образовательную среду, содействующую положительной мотивации обучения и развитию способностей каждого ребенка к изучению иностранного языка и второго иностранного языка;

12. Поддерживать рациональное равновесие продуктивных и рецептивных видов речевой деятельности для самостоятельного открытия, изучения нового и технического тренинга, исходя из возрастных и индивидуальных особенностей каждого учащегося, характера осваиваемого материала.

13. Применять современные педагогические технологии, включая ИКТ и здоровьесберегающие технологии;

14. Осуществлять автокоррекцию. При сомнении, замечании со стороны, столкновении с альтернативой обращаться к толковым, фразеологическим и орфоэпическим источникам.

15. Владеть психолого-педагогическими технологиями, необходимыми для работы с различными учащимися: одаренными детьми, социально уязвимыми детьми, детьми, попавшими в трудные жизненные ситуации, мигрантами, сиротами, детьми с особыми образовательными потребностями, детьми с ОВЗ;

16. Вести постоянную работу с семьями учащихся и местным социумом по формированию речевой культуры, развитию взаимопонимания между людьми разных сообществ и толерантного отношения к проявлениям иной культуры, фиксируя различия

национальной и иноязычной языковой нормы, культуру кратких текстовых сообщений, использование средств телекоммуникации и работу с интернет-источниками.

17. Давать этическую и эстетическую оценку языковых проявлений в повседневной жизни: интернет-языка, языка субкультур, языка СМИ, ненормативной и сленговой лексики.

18. Являться активным квалифицированным постоянным читателем методической, периодической печати, новинок зарубежной и отечественной литературы, зрителем кино и театра, слушателем методических вебинаров и семинаров, креативным пользователем образовательных сайтов и участником профессиональных сообществ.

Приложения



Приложение к разделу 1.4.

И. Л. Карева, зам. директора по УВР
Л. В. Посадскова, зам. директора по ВР
Л. С. Торопова, учитель англ. языка МОУ
О. И. Малыгина, учитель музыки МОУ
М. С. Кликунене, учитель математики МОУ
А. В. Загрузина, учитель математики МОУ
(педагоги средней школы № 2)

Современные формы и методы внеклассной работы по здоровьесбережению с учащимися 5–7 классов

Данное приложение представляет собой самостоятельную методическую разработку из опыта работы по здоровьесбережению в «Средней школе № 2» города Ярославля. Материал адресован заместителям директоров по учебно-воспитательной работе, руководителям методических объединений, педагогам с целью оказания помощи при проведении внеклассных мероприятий по ЗОЖ с учащимися 5–7 классов.

Введение

Никогда не поздно устроить себе счастливое детство.

Глория Стайнем

Менялось время, менялись задачи реформирования школ, но одна проблема оставалась и остается неизменной – это проблема здоровья детей, охраны и укрепления здоровья школьников.

Сегодня мы получим реальную отдачу, если учиться в школе будет не только увлекательно и интересно, но и безопасно, если школа станет центром не только обязательного образования, но и самоподготовки, занятий творчеством и спортом.

В нашей школе созданы условия, чтобы сохранить здоровье детей за период обучения. Внеурочная деятельность гармонично соединена с основным образованием, что существенно расширило пространство детства, в котором у ребенка появляется возможность сменить статус неуспевающего на успешного, роль ученика на роль ребенка, подростка – на спортсмена, художника, актера и значительно расширить круг общения.

В отличие от урочной деятельности внеклассная деятельность не является обязательной, является формой целенаправленной организации свободного времени учащихся. Это, предполагает создание таких спортивно-оздоровительных программ, которые адекватно возрасту детей вызывают заинтересованное отношение к своему здоровью, учат использовать полученные знания в повседневной жизни.

В данную методическую разработку включены мероприятия, проведенные в рамках проекта для учащихся среднего звена «Игры нашего двора», а именно:

- спортивно-оздоровительный портал «Собирайся, детвора, начинается игра!»,
- спортивный праздник «Путешествие в «Спортландию»,
- работа творческих лабораторий «Мы за здоровый образ жизни!»

Цель проекта «Игры нашего двора» – повышение двигательной активности учащихся, развитие творческого потенциала, инновационных форм и методов работы по здоровьесбережению.

Движение – это здоровье, веселое настроение, это быстрота реакции и умение взаимодействовать с товарищами в коллективе.

Результатом проекта «Игры нашего двора» стала разработка и внедрение технологий создания развивающего игрового пространства в условиях школы и двора через организацию и проведение игровых программ.

Для организации активного и позитивного отдыха детей на дворовых площадках можно использовать игры и мероприятия, приведенные в данном сборнике.

1. Портал «Собирайся, детвора, начинается игра!»

Описание

Подготовительный этап

Данное мероприятие проводится для учащихся пятых классов. Каждый 5 класс должен подготовить игровую станцию. Пятиклассники вместе с классным руководителем придумывают станцию и сообщают об этом организаторам портала (как, правило, это заместитель директора по ВР, педагог-организатор, учителя физической культуры).

Например,

Класс	Название станции
5 «а»	Горячая картошка
5 «б»	Вышибалы
5 «в»	Третий лишний
5 «г»	Съедобное-несъедобное
5 «д»	Чай-чай-выручай
5 «е»	Краски
5 «ж»	Резиночка

Каждому пятому классу необходимо продумать оформление станции. На каждой станции:

- должно быть красочно оформлено название,
- приготовлены информационные (рекламные) буклеты с правилами игры.

На станции должны остаться из класса 5–6 человек, которые будут объяснять правила игры, обучать играть ребят из других 5-х классов.

Основной этап

Учащиеся всех пятых классов собираются на спортивной площадке. Перед началом работы портала каждому классу выдается маршрутный лист со станциями. Например,

Маршрутный лист 5 «а» (Кл. руководитель: – М. С. Иванова)

№	Название станций
1.	Резиночка
2.	Третий-лишний
3.	Горячая картошка
4.	Съедобное-несъедобное
5.	Чай-чай-выручай
6.	Краски
7.	Вышибалы

Работа станций рассчитана на 10–12 минут для каждого класса.

Правила игры «Горячая картошка»

По правилам игры участники становятся в круг и перебрасывают друг другу мяч, отбивая его. Если кто-то из игроков не отбил и уронил мяч, то он садится на корточки в центр круга («котел»). Игра продолжается.

Любой игрок по желанию может выручить «провинившихся». Для этого он, отбивая мяч, старается попасть им по сидящим в центре круга. «Освобожденный» (тот, кого коснулись мячом) вновь принимает участие в игре.

Сидящие внутри круга стараются поймать летящий мяч. Важно при этом нельзя вставать с корточек в полный рост, можно только попытаться подпрыгнуть, не вставая в полный рост. Если кому-то из игроков удалось поймать мяч, то все «наказанные» возвращаются в игру, а игрок, бросавший мяч, занимает их место.

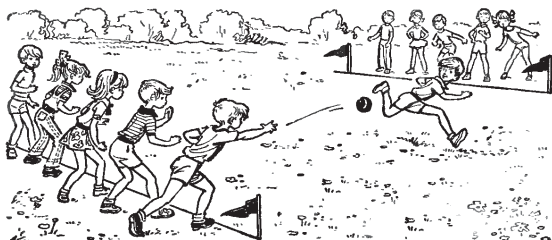
Для игроков помладше – то же самое, но мяч можно не отбивать, а ловить в две руки и быстро («картошка же горячая, обожжемся») перекидывать следующему игроку. Если кто-то замешкался – тоже идет в круг «провинившихся».



Правила игры «Вышибалы»

Для игры в вышибалы нужно как минимум 3 человека. Из них 2 вышибающие (вышибалы) и один водящий. Играющие разбиваются на две команды.

Двое игроков из одной становятся на расстоянии примерно семь – восемь метров друг напротив друга. У них мяч. Между ними передвигаются два игрока другой команды. Задача первых – перебрасываясь мячом



друг с другом, попадать в соперников и выбивать их из игры. При этом нужно бросать так, чтобы мяч, не попав в цель, мог быть пойман партнером, а не улетал каждый раз в никуда.

Задача вторых – не дать себя выбить. Еслиловишь летящий мяч, тебе добавляется одна жизнь. Наберешь, к примеру, пять жизней и чтобы выбить из игры, нужно попасть в тебя шесть раз. Если мяч отскакивал от земли и попадал в игрока, это не считалось. Место выбитых игроков занимали другие члены команды. Когда выбивали всех – команды менялись местами.

Правила игры «Третий лишний»



Перед началом игры любой детской считалкой выбирают двух водящих – «догонялу» и «третьего лишнего». Остальные ребята разбиваются на пары и встают в круг. Игроки в парах стоят один за другим. Образуются как бы два круга – внешний и внутренний. Игроки внутреннего круга – первые номера, внешнего – вторые номера. Расстояние между парами в кругу может быть разное –

в зависимости от того, много ли народу играет.

В начале игры «догоняла» и «третий лишний» встают за кругом, с противоположных концов. После этого «догоняла» старается догнать и осалить «третьего лишнего». Спасаясь от погони «третий лишний», может забежать в центр круга и встать перед парой, находящейся слева или справа от него и крикнуть: «Лишний!». Сразу после этого, игрок внешнего круга становится «третьим лишним» и должен убегать от «догонялы». Чтобы круг не сужался, данная пара, должна сместиться немного назад. Если «догоняле» удалось осалить «третьего», то они меняются ролями, не останавливая ход игры. Игра продолжается до тех пор, пока не надоест.

Правила игры «Съедобно-несъедобное»

Для игры требуется мячик и группа игроков. Дети становятся в шеренгу, а ведущий по очереди кидает им мяч.

В момент кидания, ведущий произносит одно слово, являющееся предметом например: ручка, молоко, стакан).

Если слово означает съедобный предмет, то игрок должен поймать мяч если несъедобный, то должен оттолкнуть мяч.

Если игрок его ловит или просто прикасается руками к мячу при несъедобном предмете, то проиграл и меняется с ведущим местами.



Правила игры «Чай-Чай-Выручай»



В начале определяют границу игровой зоны, за которую нельзя забегать и водящего.

Водящий догоняет игроков и тот кого он догнал должен замереть на месте и кричать: «Чай-чай-выручай!» до тех пор, пока его не выручат.

Выручить его может любой из участников, кроме, конечно, водящего, просто дотронувшись до него. При этом задача водящего становится очень непростой, так как он сможет передать свою роль другому только тогда, когда догонит всех остальных игроков, и при условии, что их никто не выручит. В противном случае игра может никогда не закончиться.

Правила игры «Краски»

По правилам игры выбирается продавец и покупатель. Все остальные краски. Каждая краска загадывает свой цвет и тихонько сообщает его продавцу.

Итак, краски и продавец садятся на скамеечку. Покупатель подходит к игрокам и говорит:

– Тук-тук.

Продавец:

– Кто там?

Покупатель:

– Я монах в синих штанах.

Продавец:

– Зачем пришел?

Покупатель:

– За краской!

Продавец:

– За какой?

Покупатель называет краску. Если такой краски нет, продавец отвечает:

– Такой краски у нас нет. Скачи по дорожке на одной ножке!

Тогда покупатель прыгает кружок на одной ножке вокруг скамейки (или рядом с ней) и возвращается за новой краской.

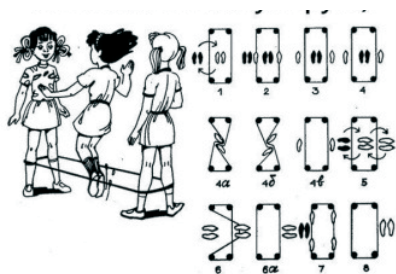
Если же такая краска есть, то продавец говорит: «Есть такая. Платите столько-то, – называет число, как правило, возраст игрока, но не показывает, кто это. Покупатель должен быстро расплатиться (похлопать по ладошке продавца столько раз, сколько нужно заплатить).

Краска в это время вскакивала со скамейки и убегала так далеко, как могла. После этого покупатель должен был поймать краску. Если получалось, то пойманный игрок становился покупателем. Если краске удавалось вернуться на скамейку непойманной, игра начиналась сначала с прежним покупателем.

Правила игры «Резиночка»

Правила игры в «Резиночку» очень просты. В первую очередь, нужна, собственно, сама резиночка – отрезок бельевой резинки длиной от двух до четырех метров, которую следует связать в круг, и непосредственно участники – от трех человек.

Резиночка растягивается на ногах двух участников, третий играющий начинает игру и прыгает, выполняя упражнения до тех



пор, пока не допусти ошибку. Затем он занимает место в кругу, а упражнения выполняет следующий участник и т. д.

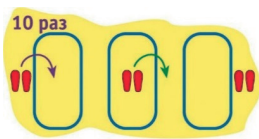
После того как все участники выполняют упражнения на первом уровне, резиночка поднимается выше. Уровни игры в резиночку:

1. Резиночка находится на уровне щиколоток.
2. Резиночка на уровне колен.
3. Резиночка на уровне бедер.
4. Резиночка на уровне пояса.
5. Резиночка на уровне груди.
6. Резиночка на уровне шеи (существовал даже седьмой вариант: резиночка держалась руками на уровне ушей).

Существуют различные наборы упражнений и последовательности их выполнения. Мы приводим самый распространенный вариант – «Десяточка».

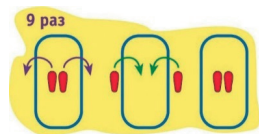
«Десяточка» (выполняются 10 раз):

- встать боком снаружи от резинки;
- впрыгнуть внутрь резинки;
- впрыгивать наружу то слева, то справа.



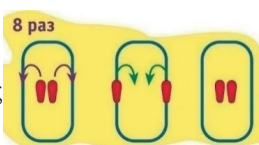
«Девятка» (выполняются 9 раз):

- Встать боком между резинками;
- перепрыгнуть через них, разведя ноги;
 - впрыгнуть обратно.



«Восьмерочка» (выполняются 8 раз):

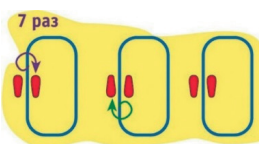
- Встать боком между резинками;
- подпрыгнуть и наступить на обе резинки;
 - впрыгнуть обратно.



«Семерочка» (выполняются 7 раз):

Одну ногу поставить между резинок, другую – снаружи;

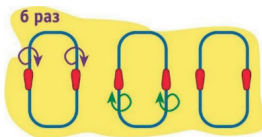
- подпрыгнув с поворотом на 180°, поменять положение ног;



- опять подпрыгнув с поворотом на 180° , вернитесь в исходное положение.

«Шестерочки» (выполняются 6 раз):

Встать боком на резинку так, чтобы одна ступня была на одной, а вторая – на другой резинке;



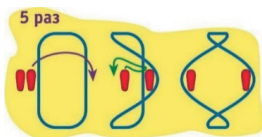
- подпрыгнув с поворотом на 180° , поменяйте положение ног;

- опять подпрыгнув с поворотом на 180° , вернитесь в исходное положение.

«Пятерочки» (выполняются 5 раз):

Встать боком снаружи от резинки;

- зацепив ногой ближайшую резинку, перепрыгнуть через дальнюю, чтобы одна нога оказалась в треугольнике между двумя резинками, а другая – снаружи;

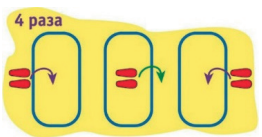


- второй ногой натянуть прямую резинку в сторону так, чтобы получился угол;

- выпрыгнуть, освободив ноги от резинок, в исходное положение.

«Четверочки» (выполняются 4 раза):

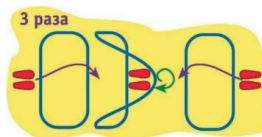
- встать снаружи, лицом к резинке;
- перепрыгнуть через ближнюю, а затем дальнюю резинку (ноги вместе);



- выпрыгнуть в исходное положение спиной вперед.

«Троечки» (выполняются 3 раза):

- встать снаружи, лицом к резинке;
- прыгнуть толчком двумя ногами, зацепив носками ближнюю резинку, через дальнюю;



- подпрыгнуть с поворотом на 180° так, чтобы резинка соскочила с ног, и оказаться лицом к резинкам;

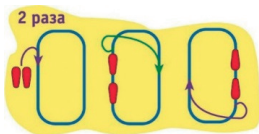
- эту же комбинацию проделать в обратном направлении.

«Двочки» (выполняются 2 раза):

- встать боком снаружи от резинки;

- прыгнуть, наступив двумя ногами (одна впереди, другая сзади) на ближнюю резинку;

- подпрыгнув с поворотом на 180°, наступить двумя ногами (одна впереди, другая сзади) на дальнюю резинку;

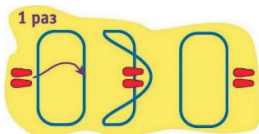


- эту же комбинацию проделать в обратном направлении.

«Единичка» (выполняется один раз):

- Встать снаружи спиной к резинке;

- оттолкнуться двумя ногами и, зацепив пятками ближайшую резинку, запрыгнуть на дальнюю;



- выпрыгнуть, освободив ноги от резинок и приземляясь за резинкой и лицом к ней.

2. Путешествие в «Спортландию»

(проводится на территории школьного двора)

Подготовительный этап

За неделю до проведения мероприятия учащимся пятых классов сообщается о том, что они должны подготовить музыкальное выступление на 5–7 минут со спортивным снарядами. Например,

5 «а» класс – с мячом,

5 «б» класс – со скакалкой,

5 «в» класс – с лентой,

5 «г» класс – с обручем,

5 «д» класс – со спортивной палкой.

На протяжении нескольких дней учащиеся пятых классов с вожаками (учащимися 8 классов) готовят выступления.

Учителя физической культуры репетируют с учащимися-спортсменами из других классов показательные выступления на торжественное открытие праздника «Путешествие в Спортландию».

Заранее учащимся сообщаются критерии оценивания:

1. Участие всех учеников класса (100 %).

2. Участие классного руководителя и родителей.

3. Синхронность выполнения упражнений со спортивным снарядами.

4. Внешний вид участников (форма, эмблема).
5. Музыкальное сопровождение (использование песен на русском языке).

Жюри:

Учителя физкультуры, заместитель директора по ВР, старшеклассники, родители.

Основной этап

В день проведения праздника «Путешествие «Спортландию»» учащиеся 5-х классов собираются на спортивном поле. Звучит музыка. Учащиеся-спортсмены из других классов выступают с показательными акробатическими и силовыми упражнениями.

Затем путем жеребьевки определяется порядок выступления пятиклассников со спортивными снарядами.

После выступлений жюри подводят итоги и объявляют победителя.

2. Работа творческих лабораторий

«Мы за здоровый образ жизни!»

Данное мероприятие было проведено в параллели 5-х классов. Каждый классный руководитель подготавливал станцию «Здоровья», которую продумывал сам и сообщал название станции завучу по УВР. Работа станции рассчитана на 20 минут. В нашем случае были подготовлены следующие станции:

- I. Ах, картошка!
- II. Жизнь БезОпасности
- III. Поешь – здорово живешь!
- IV. Импульс развития
- V. Зоркий глаз

Каждый класс должен посетить 3 станции согласно маршрутному листу, выданному в день проведения творческих лабораторий. Пятиклассников по станциям водят вожатые (в нашем случае, это учащиеся 8-х классов).

Описание станций «Здоровья»

І. Станция «Ах, картошка!»

Оформление:

- выставка поделок ребят из картофеля; блюда из картофеля,
- знаки химических элементов,
- таблица калорийности картофельных блюд,
- репродукция картины «Едоки»,
- осенние овощи,
- три небольших корзины, свежие клубни картофеля для картофельной эстафеты,
- макет картофельного поля.

Ребята заходят на станцию под музыку к песне «Антошка, Антошка»!

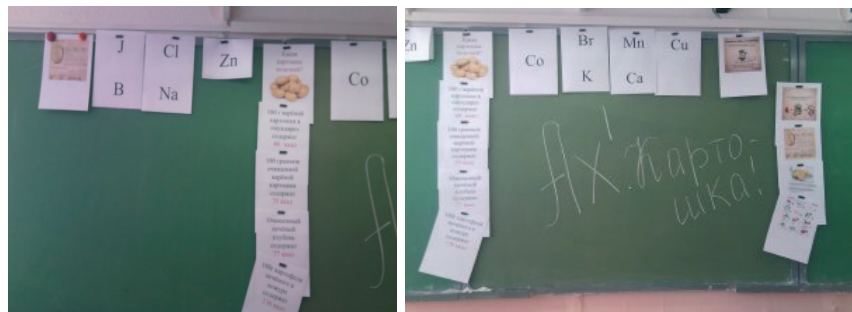
Первый ведущий: «Дорогие ребята! Мы встречаем вас веселой, задорной песней «Антошка»! Сегодня мы начинаем разговор об овоще, который на протяжении нескольких столетий считался одним из самых полезных и вкусных овощей планеты. Он покориł столько народу, сколько не удалось завоевать ни одному самому талантливому полководцу».

Второй ведущий: «О нем сложено много легенд, о нем поют песни, сочиняют стихи, пословицы, ему посвящают свои произведения известные художники и музыканты (обращение к репродукции картины). А в годы войны именно этот овощ вселял силы нашим бойцам и служил добрым воспоминанием о родном доме... Да. Это картофель!» (Показывает клубень картофеля, ребята аплодируют).

Третий ведущий: «В давние, давние времена, когда картошка была редкостью, то ее развозили в каретах в бархатных сумочках и эти сумочки с клубнями картофеля дарили как драгоценность богатым вельможам. Затем, когда она стала популярной и перестала быть редкостью, карету сменила крестьянская телега, а бархатную сумочку холщовый мешок».

Учитель: «Сегодня многие говорят о том, что картофель на самом деле не так полезен, как о нем рассказывали раньше. Между тем, уже доказанный факт, что суточная норма вареного картофеля содержит суточную норму углеводов, калия и фосфора. Кроме того,

каждые сто грамм клубней молодой картошки содержат до 20 мг витамина С. Конечно, при хранении витамина становится меньше, поэтому свежий картофель, как и любой другой свежий продукт, всегда полезней. Содержатся в клубнях также натрий, кальций, магний, железо, сера, хлор, цинк, бром, кремний, медь, бор, марганец, йод, кобальт и другие вещества». (Указывает на химические знаки).



Первый ведущий: «Ученые доказали, что обычное картофельное пюре может улучшить память. Это обусловлено попаданием глюкозы, находящейся в картошке, в организм человека. Так, съев порцию этого картофельного блюда, через 15 минут уже можно наблюдать улучшение памяти. Вероятно, для того, чтобы научиться лучше запоминать некоторые вещи, достаточно сесть на картофельную диету!»

Второй ведущий: «Ребята! А давайте проверим нашу память! У картошки много полезных и верных друзей: овощей и фруктов (указывает на стол с осенними овощами). Хорошо ли вы их знаете?! Послушайте наши загадки!»

Третий ведущий:

- «1. Неказиста, шишковата,
А придет на стол она,
Скажут весело ребята:
«Ну, рассыпчата, вкусна!»
(Картошка)
2. Сто одежек и все без застежек!
(Капуста)
3. Сидит дед – во сто шуб одет,
Кто его раздевает – тот слезы проливает.
(Лук)

4. Сидит девица в темнице,
А коса на улице!

(Морковь)

5. Бурая – не мишка,
В норке – но не мышка.

(Картошка)

Отгадавшему вручается луковица – самая лучшая подруга картофеля.

Первый ведущий: «Да! Картофель – удивительный овощ! Из него можно приготовить множество вкусных блюд. Всех и не назовешь (показывает на блюда из картофеля). Помните, как их перечисляла героиня комедии «Девчата», бойкая повариха Тоня Кислицына?» (Демонстрируется фрагмент из к/ф «Девчата»).

Второй ведущий: «Из картошки, ребята, можно приготовить много интересных поделок. Посмотрите, какие интересные работы у нас на выставке!»



Картофель применяется и в народной медицине. Сок свежего картофеля, особенно розового (с большим количеством лугового



меда), используют при заболеваниях желудочно-кишечного тракта. В традиционной медицине картофельный сок с луговым медом используют также при язвенной болезни желудка и двенадцатиперстной кишки. Он улучшает общее состояние и самочувствие больных. Обладая противовоспалительным действием, сок способствует заживлению язв. Клубни картофеля, обладающие противовоспалительным и ранозаживляющим действием, используют для наружного лечения. Тертый сырой картофель используют также при небольших ожогах и порезах. При этом не только уменьшаются боли и воспаление, но и улучшаются процессы очищения и заживления ран. В народной медицине настой и отвар цветков картофеля применяют для снижения артериального давления).

Третий ведущий: «С картофелем можно и играть. Давайте и мы проведем картофельную эстафету под девизом: «Вперед на картошку!». 8 самых смелых и ловких выходят вперед. Мы делим вас на две команды «Синеглазка» и «Чародей». Слушайте задание для каждой пары».

Первый ведущий: «1-ый в каждой команде будет сажать картошку (показывает действия: вы бежите на картофельное поле с корзиной в руке и сажаете картошку так, как посадили мы. Закончив посадку, возвращаетесь домой, передаете эстафету (пустую корзину) второму человеку в команде. 2-ой по осени бежит убирать картошку. В это время 3-ие номера в команде готовят поделку из картофеля (на столе: 5 маленьких картофелин и зубочистки для крепления). А 4-ая пара вместе с ребятами из своего класса из разрезанных пополам картошек собирает пословицу о картошке».

1. *Уродился хлеб в оглоблю, а картошка – в колесо.*
2. *Клади картошку в крошку, а любовь в дело.*
4. *Без труда картошка не родится никогда.*
6. *Картошка поспела – берись за дело.*
7. *Картошка созреет – человека согреет.*

(Идет эстафета. Команда получает аплодисменты и похвалу ведущих. После эстафеты ребятам выдают памятку «Полезные советы» и угощают травяным чаем из цветов ромашки и картофеля).

Полезные советы

(памятка раздается всем присутствующим)

- Картофель, сваренный в кожуре, сохраняет 75 % витаминов; очищенный и сваренный клубнями – 60-70 %, а нарезанный – лишь 35–50 %.
- Очищенный картофель хранить нельзя. В крайнем случае, его можно оставить на час-два в воде и притом целыми клубнями.
- Очистив картофель, поставьте его под струю холодной воды: он быстрее сварится, будет более рассыпчатым.
- Если вам нужно заранее очистить картофель – храните его до употребления не в воде, а в завязанном полиэтиленовом пакете.
- Солить картофель при варке лучше всего за 5-10 мин. до его полной готовности.
- Картофель, сваренный в «мундире», легко очистится, если его сразу же после варки облить холодной водой.
- Картофель в «мундире» не разварится (что делает его непригодным для последующего жарения), если добавить в воду больше соли, чем вы это делаете при обычной варке.
- Молодой картофель чистят так: помыть его, положить в мешочек, всыпать соль и покатавать по столу.
- Картофель надо варить на умеренном огне, чтобы он не лопался.
- Чтобы во время варки меньше разрушались ценные вещества, надо очищенный картофель класть в кипяток и тут же ставить на огонь.

II. Станция «Жизнь БезОпасности»

1. Разминка

Разгадать кроссворд.

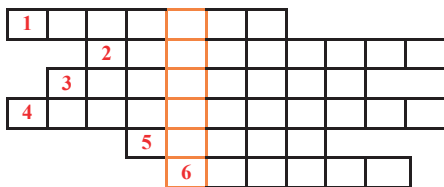
Оборудование: интерактивная доска, кроссворд, куда дети вписывают отгаданные слова, получая за каждый ответ один из «сигналов светофора»:

зеленый – правильно, можно двигаться дальше;

желтый – подумай, подожди;

красный – стоп, дальше двигаться нельзя, пока не получишь необходимую информацию.

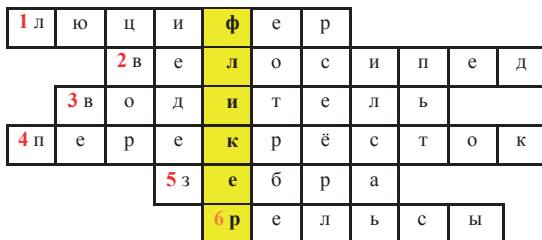
«Наступили темные, осенние дни. В кроссворде зашифровано слово, обозначающее предмет, который спасет вас на дорогах в осенние сумерки» (6 букв).



Вопросы для кроссворда:

1. С греческого языка это слово переводится как «носитель света».
2. Двухколесный транспорт.
3. Человек, управляющий автомобилем.
4. Место пересечения дорог.
5. Животное на дороге.
6. Дорога для трамвая.

Какое слово у вас получилось в выделенном столбике? (Фликер)



Что означает слово Фликер? Как он выглядит? (Демонстрируются фликеры, которые вручаются всем, кто дал правильный ответ).

2. Знаешь сам – расскажи другому!

Памятки по безопасному поведению.

Оборудование: памятки по безопасному поведению с пропущенными словами и фразами.

Скоро осенние каникулы. Предлагаю вам вместо привычного инструктажа по безопасному поведению на дорогах, самим стать авторами памятки по безопасности и провести инструктаж сегодня для своих одноклассников, а потом в подшефных классах.

3. Улица полна неожиданностей

Каждой группе предлагается вымышленная проблемная ситуация.

Оборудование: медикаменты и перевязочный материал.

Ваша задача, спланировать и объяснить свои действия, для решения проблемы.

Ситуации:

1. Ваш товарищ упал с велосипеда, получив сильную ссадину на колене. В ране, испачканной землей, показалась кровь. Какие медицинские средства вы будете применять, оказывая ему помощь?
2. Ваш товарищ получил ожог кипятком на запястье. Место ожога покраснело, появился водянистый пузырь. Опишите порядок оказания доврачебной медицинской помощи.
3. От долгого пребывания в душной комнате и сильного волнения ваша одноклассница упала в обморок. Что вы будете делать?
4. Маленькая сестренка занозила пальчик на руке. Что вы предпримете?

По результатам прохождения станции команда получает определенное количество цветных фишек. Побеждает та команда, которая заработала наибольшее количество зеленых фишек.

III. Станция «Поешь – здорово живешь!»

Оборудование: рояль

1. Вступление. Польза пения для здоровья

Голос, данный человеку с самого рождения, является уникальнейшим музыкальным инструментом. Голос человека всегда вибрирует во время звучания, даже если человек кричит или разговаривает шепотом. Вибрация голоса весьма положительно влияет на человеческий организм. Когда звучит наш голос, то каждый звук сопровождается колебаниями более высоких частот – обертонов. Тут свою роль играет близкое соседство гортани, в которой происходят колебания и мозга. Обертоны резонируют с костями черепа и с головным мозгом, отвечающим за иммунную систему.

Давайте посмотрим какие процессы происходят во время занятий пением.

1. Пение сообщает телу «правильные» вибрации, что поднимает наш жизненный тонус.

2. Пение помогает избавляться от стрессов. Во время пения в мозгу человека вырабатываются особые химические вещества, эндорфины, которые помогают нам ощутить покой и радость.

3. По образному выражению ученых гортань – второе сердца человека. Голос, оздоравливаясь в процессе вокальной тренировки, оздоравливает весь организм, «выпевание» некоторых гласных заставляет вибрировать железы и железы, и этот процесс помогает очистить организм от шлаков. Во время пения активно работает диафрагма, тем самым массируя печень и предотвращая застой желчи. В то же время улучшается работа органов брюшной полости и кишечника. Есть звуки, которые могут полностью восстановить кровообращение и устранить застойные явления.

4. Во время пения в организм человека поступает большое количество кислорода, при этом улучшается кровообращение, снижается артериальное давление, нормализуется сердцебиение, что благотворно влияет на голосовые связки, миндалины и многочисленные лимфоузлы, а значит, значительно повышает местный иммунитет (проще говоря, мы реже простужаемся).

Оказалось, что пение не только хорошо развивает легкие и грудную клетку (как хорошо развита грудная клетка у профессиональных певцов), но и укрепляет сердечную мышцу. Продолжительность жизни подавляющего большинства профессиональных певцов значительно выше средней. Обратите внимание – хорошие оперные певцы – люди физически здоровые и, как правило, долгожители.

5. При пении активизируется деятельности головного мозга: он начинает работать интенсивнее, улучшается память, легче воспринимается любая информация.

6. При регулярных занятиях в хоре в организме повышается уровень иммуноглобулина-А и гидрокортизона, которые являются признаками хорошего иммунитета.

7. Занятие пением помогает улучшить дикцию и бороться с заиканием.

8. Пение применяется даже при борьбе с лишним весом: порой чрезмерно полным людям предлагают при возникновении чувства голода вместо перекуса спеть две-три песни.

Именно поэтому специалисты рекомендуют петь хотя бы 5 минут в сутки, приравнивая пение к физическим упражнениям!

2. Выполнение дыхательных упражнений

Давайте с вами выполним дыхательные упражнения.

1. Подготовительное

Исходное положение: стоя.

Выполнение. Закрывать глаза, постараться успокоиться, расслабиться. Делаем глубокий вдох и задерживаем дыхание насколько возможно. Выполняем 5–10 раз.

2. Упражнение «Воздушный шарик»

Исходное положение: стоя, положив руки на нижнюю часть ребер.

Выполнение. Перед выполнением упражнения нужно выдохнуть воздух из грудной клетки ртом, чтобы она втянулась. Затем медленно делаем вдох через нос, а выдох – ртом. При выполнении упражнения обязательно нужно следить, чтобы живот и плечи оставались неподвижными. Упражнение выполняем 6–10 раз.

3. Упражнение «Окно и дверь»

Исходное положение: встать ровно, выпрямиться.

Выполнение. В этом упражнении воздух заходит через «окно», а выходит через «дверь». Сначала «окно» – левая ноздря, а «дверь» – правая. Правой рукой зажимаем правую ноздрю, медленно вдыхаем через «окно», потом левой рукой зажимаем левую ноздрю и медленно выпускаем воздух через «дверь». Выполняем 4–6 раз. Затем «окно» и «дверь» меняются местами.

4. Упражнение «Обдуваем плечи»

Исходное положение: стоя, ноги на ширине плеч, руки опущены вдоль тела, голова прямо.

Выполнение. Делаем вдох, затем поворачиваем голову налево, делаем выдох через рот, губы при этом свернуты в трубочку. Продолжаем выполнение этого упражнения в следующем порядке: голова находится прямо – «вдох», голова повернута направо – «выдох», голова прямо – «вдох», голову опускаем к подбородку – «выдох», голова прямо – «вдох», голову поднимаем вверх – «выдох», голова прямо – «вдох». Выполняем упражнение 5–10 раз.

5. Упражнение «Потягушечки»

Исходное положение: стоя, ноги вместе, руки подняты вверх.

Выполнение. На вдохе – хорошо подтягиваемся, поднимаемся на носки, на выдохе – руки опускаем, встаем на всю стопу, произносим: «У-х-х...» Выполняем 4–5 раз.

6. Упражнение «Обними плечи»

Исходное положение: встать прямо, руки согнуть в локтях на уровне плеч, кистями друг к другу. В момент короткого шумного вдоха носом обнять себя за плечи (руки должны двигаться параллельно). На выдохе вернуться в исходное положение.

7. Упражнение «Повороты головы»

Исходное положение: встать прямо, руки опущены. Повернуть голову вправо, сделать короткий шумный вдох. Без остановки повернуть голову влево, снова сделать короткий вдох. Вдох пассивный между двумя вдохами.

8. Упражнение «Свеча»

Тренировка медленного выдоха при дутье на воображаемое или реальное пламя свечи. Внимание на живот. Медленно дуйте на “пламя”. Оно отклоняется, постарайтесь держать пламя во время выдоха в отклоненном положении. Повторите 2–3 раза.

9. Упражнение «Упрямая свеча»

Тренировка интенсивного сильного выдоха. Представьте себе свечу большого размера, вы понимаете, что ее вам трудно будет погасить, а сделать это обязательно надо. Сделайте вдох, задержите на секунду дыхание и дуньте на свечу, пламя отклонилось, но не погасло. Еще сильнее дуньте, еще сильнее. Еще! Повторите 2–3 раза.

10. Упражнение «Душистая роза»

Исходное положение – стоя, внимание сосредоточьте на ребрах. Положите ладони на ребра по обе стороны грудной клетки. Исполнение – представьте, что вы нюхаете душистую розу. Медленно вдохните через нос – заметим, как ребра грудной клетки раздвинулись. Вы это почувствовали ладонями, а теперь выдохните ребра опустились и ладони тоже. Живот и плечи при этом остаются неподвижными. Помните, что все внимание – только на ребрах, так как вы хотите натренировать межреберные мышцы. Вдохи должны быть неглубокими, но полными. Повторите 3–4 раза.

11. Упражнение «Поющие звуки»

Таблица. И, э, а, о, у, ы, е, я, ю. Произнесите эту таблицу несколько раз, каждый раз на одном выдохе, сначала перед зеркалом и беззвучно, потом шепотом, затем без зеркала вслух, но на силу голоса не нажимать.

3. Словосочетания на вдохе и выдохе

Сделав полный вдох, на выдохе произносить словосочетания:

Па, па-па, па-па-па, па-па-па-па.

Ма, ма-ма, ма-ма-ма, ма-ма-ма-ма.

Ва, ва-ва, ва-ва-ва, ва-ва-ва-ва.

4. Произнесем скороговорку:

Бык тупогуб, тупогубенький бычок, у быка белая губа была тупа.

5. Распевка

А теперь распоемся: спокойно не форсируя звук на слоги: да, де, ди, до, ду (по полутонам), потом на слоги: ма, ме, ми, мо, му (по полутонам).

6. Споем песню «Куда уходит детство».

IV. Станция «Импульс развития»

Оборудование: компьютер, проектор, экран

1. Гимнастика для пальцев

Задача этих упражнений – укрепление мышц кисти, развитие координации движений пальцев рук, формирование способности управлять движением кисти по показу, представлению, словесной команде.

Гребешок

Пальцы сцеплены в замок. Концы пальцев левой руки нажимают на верхнюю часть тыльной стороны ладони правой руки, прогибая ее так, что пальцы правой руки встают, как петушиный гребень (а).

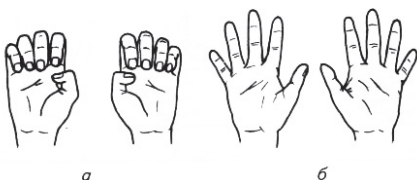


Затем на тыльную сторону левой руки нажимают пальцы правой – и в петушинный гребешок превращаются пальцы левой руки (б).

Царапка

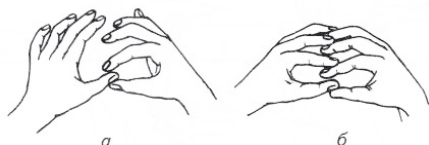
Раз – поджать подушечки пальцев и верхней части ладони, прошипев, как рассерженная кошка: «Ш-ш-ш!» (а).

Два – быстро выпрямить и растопырить пальцы, промяукав, как довольная киска: «Мяу!» (б).



Лесенка

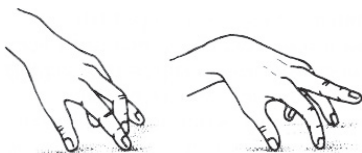
Ноготь большого пальца левой руки кладется на подушечку большого пальца правой руки – готовы первые две ступеньки. На большой палец левой руки ложится кончик указательного правого пальца, на него – указательный левый – еще две ступеньки готовы (а).



Кончики всех пальцев поочередно ложатся друг на друга, мизинцы – последние. Вот лесенка и построена (б)

Гонки слонов

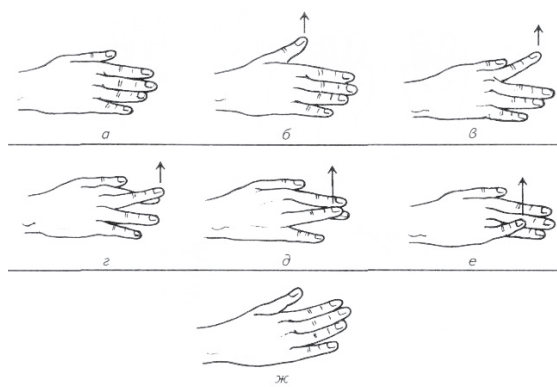
Указательный и безымянный пальцы – передние ноги слона. Большой палец и мизинец – задние ноги. Вытянутый вперед средний палец – хобот. Слон, переваливаясь, шаг за шагом ступает по столу. Подпрыгивать и касаться хоботом стола слону строго запрещается. Когда движения слона будут освоены для ведущей руки, можно выпустить на простор и второго слона – вторую руку.



Братья-ленивцы

Спят в избушке пятеро братьев (ладонь лежит на столе) (а).

Утром проснулся брат старший, потянулся, а самому вставать лень (большой палец тянется вверх, остальные плотно лежат



на столе). Разбудил братца-указку (большой палец несколько раз постукивает по указательному и ложится на стол) (б).

Брат-указка проснулся, потянулся... (Вверх тянется указательный палец.) Стал будить брата-середку: «Вставай, середка, утро на дворе!»

А сам – в кровать (указательный постукивает по среднему и ложится на стол) (в).

Потянулся брат-середка, поглядел – и впрямь вставать пора (поднимается средний палец) (г).

Разбудил братца-ленивца: «Ну-ка, брат, поднимай семью!» А сам досыпать улегся (стучит по безымянному, ложится на стол).

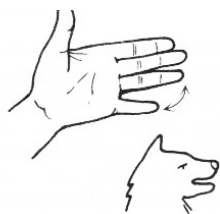
Труднее всех брату-ленивцу вставать, труднее всех потянуться (безымянный палец с усилием тянется вверх) (д).

Будит он брата младшего: «Мизинчик, подними всех!» (Безымянный постукивает по мизинцу и ложится на стол.) Проснулся мизинчик, потянулся (мизинец тянется вверх) (е).

Да как закричит: «Вставайте, братцы, пора за дело братья!» (В такт словам мизинец барабанит по столу.) Тут все братья и проснулись (все пальцы тянутся вверх, прогибаясь. Ладонь остается прижатой к столу) (ж).

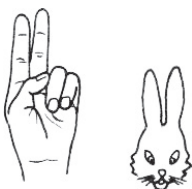
Собака

У собаки острый носик,
Рот открыт – конфетку
просит.



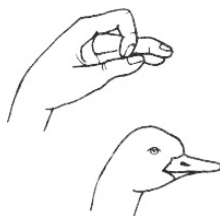
Зайка

Ушки длинные у зайки,
Из кустов они торчат.
Он и прыгает, и скачет,
Веселит своих зайчат.



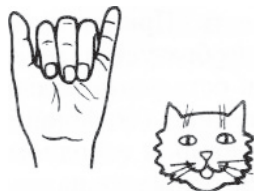
Гусь

Гусь стоит и все гогочет,
Ущипнуть тебя он хочет.



Кошка

А у нашей кошки
Ушки на макушке,
Чтобы лучше слышать
Мышь в ее норушке.



Коза

У козы торчат рога,
Может забодать она.



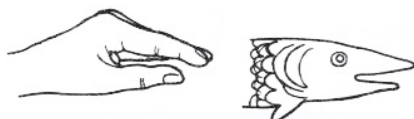
Ежик

Колючий ежик –
Ни головы, ни ножек.



Щука

Щука плавает по дну –
Не поймает ни одну.



V. Станция «Зоркий глаз»

Оборудование:

1. Интерактивная доска.
2. Модель глаза.

Учитель:

– Здравствуйте, ребята.

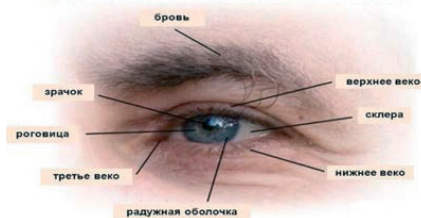
Сегодня мы с вами будем говорить про орган, который можно сравнить с окном в окружающий мир. Примерно 90 % всей информации мы получаем с его помощью. Про этот орган есть загадка: «Видят целый свет, а друг друга – нет».

О каком органе идет речь? (слайд 1).

Правильно. Мы будем говорить про орган зрения – глаза (слайд 2).

Учитель демонстрирует учащимся модель глаза.

ВНЕШНЕЕ СТРОЕНИЕ ГЛАЗА



Слайд 2

Этот орган можно сравнить с окном в окружающий мир.

Примерно 90% всей информации мы получаем с его помощью.

Видят целый свет, а друг друга – нет.

О каком органе идёт речь?

Слайд 1

Как сказал Аристотель: «Глаз – тот орган чувств, который приносит нам более всего удовлетворения, ибо позволяет постичь суть природы» (слайд 3).

С помощью глаз человек видит, то что происходит вокруг. Глаз – очень сложный и ранимый орган. Природа позаботилась о защите глаза снаружи: брови, ресницы, веки – у нас не только для красоты. Они защищают глаза от пыли, пота. А если и попадет пылинка в глаз, то слеза ее вымоет (слайд 4).

На лице видна небольшая передняя часть глаза. Глаз круглый, как яблоко, поэтому его и называют глазное яблоко. Спереди глазное яблоко покрыто прозрачной оболочкой – роговицей. Она защищает глаз от инфекции. Под ней мы видим радужную оболочку. У разных людей она разная. В самом центре радужной оболочки находится зрачок. Это отверстие, через которое в глаз попадает свет и изображение предметов. Внутри глаза темно, поэтому и зрачок у всех людей черного цвета. Благодаря специальным мышцам зрачок в темноте расширяется, а при свете – сужается. Так регулируется поток света.

Заглянем во внутрь глаза! (слайд 5).

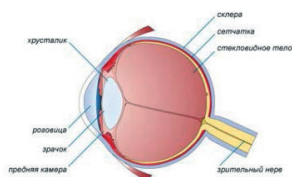
За зрачком находится особое образование, похожее на линзу – это хрусталик. Хрусталик крепится на специальных мышцах и может меняться: быть вогнутым, выпуклым, плоским. Он дает нам резкость изображения, и мы отчетливо видим то, на что смотрим. Но, когда глаза устают, мышцы ослабевают, становится плохо, не

четко видно. На противоположной части глазного яблока расположена очень важная оболочка – сетчатка.

Какая часть глаза напоминает по форме двояковыпуклую линзу? Ответ – хрусталик (слайд 6).

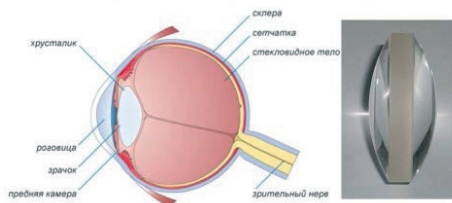
Хрусталик служит для преломления световых лу-

ВНУТРЕННЕЕ СТРОЕНИЕ ГЛАЗА



Слайд 5

Хрусталик напоминает по форме двояковыпуклую линзу



Слайд 6



Слайд 7

чей, попадающих на роговицу глаза, в результате чего, на сетчатке формируется уменьшенное перевернутое изображение.

Сетчатка состоит из рецепторов, в которых формируются нервные импульсы, передающиеся в кору головного мозга (слайд 7).

На картинах изображены читающие люди. Найдите отличия и на их основании разделите портреты на две группы (слайд 8).

Ученики (предполагаемые ответы).

Отличия – держат книгу на разном расстоянии.

Объединяет то, что у персонажей картин проблемы со зрением (близорукость и дальнозоркость).

Учитель:

– А как вы думаете, сколько процентов учащихся страдают данными заболеваниями среди учащихся первых классов и среди старшеклассников? (слайд 9).

Ученики отвечают.

Учитель:

– Данные за 2014 год в нашей школе неутешительные. 9,4 % первоклассников уже имеют патологию органа зрения, а в старших классах – почти 34 % (слайд 10).

По статистике в России, за время пребывания в образовательных учреждениях число детей с понижением остроты зрения увеличилось с 7,5 % перед поступлением в образовательное учреждение до 22 % – 34 % к 17 годам.

Исходя из этого, как вы думаете эта тема актуальна, важна для изучения в школе?

Ученики отвечают.

Учитель:

– Чем вызваны близорукость и дальнозоркость? Как защитится от заболеваний органов зрения? (слайд 11).



На картинах изображены читающие люди. Найдите отличия и на их основании разделите портреты на две группы.

Слайд 8

Ученики отвечают. (Нельзя читать лежа, нельзя близко смотреть телевизор, нельзя писать и читать при плохом освещении, нужно осторожно обращаться с острыми предметами, не играть в опасные игры).

Слайд 12–13 «Береги зрение».

К окулисту пришел Крокодил, плакал горько, совета просил: Я весь день телевизор смотрел, до полуночи над книгой сидел. Свет обычно включать не любил и в темноте вечера проводил. Видел все! А теперь не могу! Врач ответил: – Я вам помогу. Но при этом с досадой сказал: – Вам беречь надо было глаза! Непростительное поведение – так испортить хорошее зрение! В темноте никогда не читайте! Телевизор пореже включайте! И придется очки заказать, чтобы снова газеты читать!

Галина Шалаева

Профилактика нарушений зрения (*слайд 14*).

- Следите за расстоянием от глаз до книги или компьютерного монитора.

- Не читайте в движущемся транспорте и лежа.
- Следите за освещенностью помещения в котором вы работаете.
- Оберегайте глаза при работе с опасными веществами защитными очками.

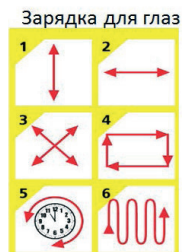
- Не трите глаза грязными руками.
- При длительной работе давайте глазам отдых, выполняйте гимнастику для глаз.

- Читайте только при хорошем освещении.
- При дневном свете рабочий стол должен стоять так, чтобы окно находилось слева.

- При искусственном освещении настольная лампа должна находиться слева и быть обязательно прикрытой абажуром.

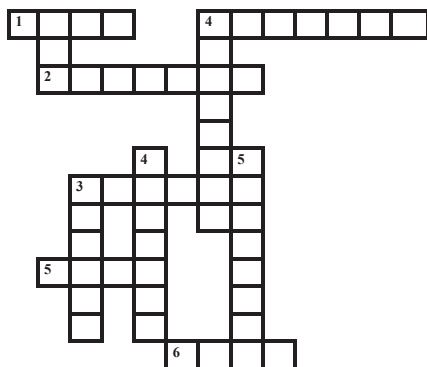
- Не следует смотреть телевизор слишком долго.
- После каждых 40–45 минут работы на компьютере необходима пауза.

А теперь давайте выполним зарядку для глаз. Все встанем со своих мест. Расправим плечи. Улыбнемся друг другу. И вместе с комментатором под музыку выполним упражнения для глаз (*слайды 15–17*).



Слайд 15

В завершении урока давайте разгадаем кроссворд. (сетка кроссворда появляется на интерактивной доске).



По горизонтали:

1. Что передает видимую картинку мозгу? (*Нерв*)
2. Врач, проверяющий зрение? (*Окулист*)
3. Орган чувств. (*Зрение*)
4. Что определяет цвет глаз? (*Радужка*)
5. Приспособление для улучшения зрения. (*Очки*)
6. Орган зрения. (*Глаз*)

По вертикали:

1. Что закрывает глаз, защищает его от высыхания? (*Веко*)
2. Что фокусирует лучи света, отраженные от предмета, и передает изображение в сетчатку? (*Хрусталик*)
3. Черный кружок посередине глаза. (*Зрачок*)
4. Что защищает глаз от попадания пыли и песка? (*Ресницы*)
5. Что находится в задней части глазного яблока? (*Сетчатка*)

Учитель:

– Каждому из вас я дарю памятку по профилактике нарушения зрения. Мне было приятно с вами работать. Спасибо за урок.

Список литературы

1. Геллег Е. М. Игры на переменах для школьников. М. : Физкультура и спорт, 1985.
2. Жуков М. Н. Подвижные игры: учеб. для студ. пед. вузов. М.: Издательский центр «Академия», 2000. 160 с.
3. Павлов Н. Г. 300+1 игра для детей / Н. Г. Павлов. Ростов н/Д : Феникс, 2003.

4. Покровский Е. А. Русские детские подвижные игры. М. : Изд. «Речь», 2009.
5. Сафронова О. Л. Распевки. Хрестоматия для вокалистов. 2-е изд.
6. Федин С. Н. Игры нашего детства / С. Н. Федин, Ю. А. Болотина. М. : Айрис Пресс, 2005.
7. Ячиков В. М. Подвижные игры. М.: ФИС, 1991.
8. Картофель польза и вред для организма. URL : <https://pishhaizdorove.com/use-and-harm-potato/>
9. URL : https://ru.wikipedia.org/wiki/Глаз_человека
10. URL : http://www.gazeta.ru/lifestyle/style/2014/04/a_5986333.shtml /16 лучших игр нашего детства, которые мы потеряли.
11. URL : <https://deti.mail.ru/child/igry-nashego-detstva-o-kotoryh-segodnya-ne-znayut>. Забытые игры нашего детства.

Приложение к разделу 1.5.

Должностная инструкция линейного менеджера СОШ № 2 Заволжского района г. Ярославля

1. Общие положения:

1.1. Настоящая должностная инструкция разработана на основе квалификационной характеристики заместителя руководителя образовательного учреждения, утвержденной приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 14 августа 2009 г. № 593 в составе раздела «Квалификационные характеристики должностей работников образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

1.2. Линейный менеджер 1–5; 6–7; 8–9; 10–11 классов назначается и освобождается от должности директором школы.

1.3. На период отпуска и временной нетрудоспособности линейного менеджера школы его обязанности могут быть возложены на руководителя методического объединения, учителя из числа наиболее опытных педагогов. В этих случаях временное исполнение обязанностей осуществляется на основании приказа директора школы, изданного с соблюдением требований законодательства о труде.

1.4. Линейный менеджер должен иметь высшее профессиональное образование и курсовую подготовку по направлениям («Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом») и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет,

1.5. Линейный менеджер подчиняется непосредственно директору школы.

1.6. Линейному менеджеру непосредственно подчиняются: учителя, линейные педагоги (закрепленные за ступенью ЛМ 1–11 кл.), воспитатели ГПД.

1.8. В своей деятельности линейный менеджер руководствуется Конвенцией о правах ребенка, Конституцией и законами Российской Федерации, указами Президента Российской Федерации, решениями Правительства Российской Федерации и органов управления образованием всех уровней по вопросам образования и воспитания обучающихся; правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, а также Уставом и локальными правовыми актами школы (в том числе Правилами внутреннего трудового распорядка, приказами и распоряжениями директора, настоящей должностной инструкцией), трудовым договором.

1.9. Линейный менеджер должен:

а) Знать: приоритетные направления развития образовательной системы РФ, законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, физкультурно-спортивную деятельность; педагогику и психологию; достижения и технологии современной психолого-педагогической науки и практики; теорию и методы управления образовательными системами.

б) Владеть: организаторскими навыками; методами реализации компетентного подхода, развивающего обучения; методами убеждения, установления контактов с обучающимися разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; необходимыми навыками работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием.

в) Ориентироваться в основах: школьной и детской физиологии и гигиены; экономики и социологии; организации финан-

сово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; гражданского, административного, семейного, трудового, бюджетного, налогового законодательств в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений; менеджмента, управления персоналом, управления проектами.

2. Инвариант функций и должностных инструкций

(инвариант для линейных менеджеров всех ступеней)

Функции	Должностные обязанности
Анализирует и планирует	– ситуацию в «зоне» своей ответственности, в параллелях, в классах; выявляет наиболее значимые проблемы, предлагает эффективные пути их решения; подготовку справочных, информационных, отчетных и иных материалов; разрабатывает, согласовывает и представляет проекты планов работы.
Контролирует	– наличие и выполнение рабочих программ по предметам; – контроль успеваемости и посещаемости обучающихся; – ведение школьной документации; – правильное и своевременное ведение педагогами классных журналов и иных нормативных документов; – качество образовательного процесса, в т. ч. посещая уроки и другие занятия и мероприятия; – соответствие условий и учебно-воспитательного процесса нормам и правилам здоровьесбережения, в т. ч. учебную нагрузку обучающихся.
Координирует и руководит	– деятельностью учителей-предметников, классных руководителей и других специалистов в конкретном классе, в параллели и в целом на ступени (малые педсоветы, круглые столы, совещания и др. формы); – составление и выполнение расписания учебных и внеурочных занятий; – проведение собраний, классных часов с обучающимися по параллелям; – обеспечивает выполнение требований ФГОС по своей «ступени» относительно условий, процесса и результатов учебно-воспитательного процесса;

Функции	Должностные обязанности
Организует	– работу со слабоуспевающими обучающимися и их родителями; – проведение воспитательных и культурно-массовых мероприятий с обучающимися на ступени; – работу с одаренными детьми совместно с ответственным за направление; – проведение родительских собраний (тематических, информационных, отдельно по классу); – прием родителей, лиц их заменяющих, по вопросам организации учебно-воспитательного процесса; – оснащение мастерских, лабораторий и кабинетов современным оборудованием, наглядными пособиями, техническими средствами обучения, учебно-методической, художественной и периодической литературой; – информирование обучающихся и их родителей о приказах, распоряжениях и нормативных документах; – подготовку справочных, информационных, отчетных и иных материалов по своему участку ответственности.
Непосредственно исполняет	– свои обязательства при работе в проектных группах или в сотрудничестве с ними по утвержденным директором программам и планам; – приказы и распоряжения руководителя, а также вышестоящих органов управления образования, известив о них своего непосредственного руководителя.

3. Вариатив должностных инструкций, определяемый спецификой объекта управления (разные уровни) и определяющий, в свою очередь, критерии и показатели эффективности деятельности данного ЛМ.

№	Ступени	Должностные обязанности
1.	Начальная Школа (1–4 кл.)	1. Организует работу групп по ранней адаптации к условиям школьной жизни, прием детей, родителей и документов, формирование классов и подбор классных руководителей в начальной школе. 2. Оптимизирует переход учеников 4-х классов на ступень основного общего образования.

№	Ступени	Должностные обязанности
2.	Средняя Школа (6–7 кл., 8–9 кл.)	1. Обеспечивает выполнение требований ФГОС по средней школе относительно условий, процесса и результатов учебно-воспитательного процесса. 2. Организует подготовку ГИА. 3. На основании анализа результатов ГИА разрабатывает предложения и планы оптимизации учебно-воспитательного процесса по своей ступени. 4. Индивидуальное сопровождение обучающегося.
3.	Старшая Школа (10–11 кл.)	1. Обеспечивает выполнение требований ФГОС по старшей школе относительно условий, процесса и результатов учебно-воспитательного процесса. 2. Организует подготовку к сдаче ЕГЭ. 3. На основании анализа результатов ЕГЭ разрабатывает предложения и планы оптимизации учебно-воспитательного процесса по своей ступени. 4. Организует и поддерживает инициативу и деятельность самоуправляемых общественных объединений школьников. 5. Организация индивидуальной работы и профильного обучения

4. Права. Линейный менеджер имеет право в пределах своей компетенции:

4.1. Присутствовать на любых занятиях, проводимых с учащимися школы (без права входить в класс после начала занятий без экстренной необходимости и делать замечания педагогу в течение занятий);

4.2. Давать обязательные для исполнения распоряжения непосредственно подчиненным работникам;

4.3. Принимать участие в разработке нормативно-правовых актов, касающихся вопросов развития школы, реализации инноваций, ФГОС;

4.4. Самостоятельно выбирать формы и методы работы с педагогическим коллективом, планировать работу, исходя из общего плана школы и педагогической целесообразности;

4.5. Знакомиться с жалобами на себя или своих подчиненных, давать объяснения, участвовать в служебном расследовании;

4.6. Защищать профессиональную честь и достоинство.

5. Ответственность. Линейный менеджер несет ответственность в пределах своей компетенции:

5.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение без уважительных причин Устава и Правил внутреннего трудового распорядка школы, законных распоряжений директора школы и иных локальных нормативных актов, должностных обязанностей, установленных настоящей Инструкцией, в том числе за неиспользование предоставленных прав, несет дисциплинарную ответственность в порядке, определенном Трудовым Кодексом.

5.2. За применение, в том числе однократное, методов воспитания, связанных с физическим и (или) психическим насилием над личностью обучающегося, а также совершение иного аморального проступка линейный менеджер может быть освобожден от занимаемой должности в соответствии с трудовым законодательством и Законом Российской Федерации «Об образовании».

5.3. За нарушение требований к ведению образовательной деятельности и организации образовательного процесса, нарушение или незаконное ограничение права на образование привлекается к дисциплинарной ответственности.

5.4. За нарушение правил пожарной безопасности, охраны труда, санитарно-гигиенических правил организации учебно-воспитательного процесса, привлекается к административной ответственности в порядке и в случаях, предусмотренных административным законодательством.

5.5. За виновное причинение школе или участникам образовательного процесса ущерба в связи с исполнением (неисполнением) своих должностных обязанностей несет материальную ответственность в порядке и в случаях, установленных трудовым и (или) гражданским законодательством, вплоть до уголовной ответственности.

6. Взаимоотношения. Связи по должности. Линейный менеджер:

6.1. Самостоятельно планирует свою работу на каждый квартал и календарный год. План работы утверждается директором школы не позднее пяти дней с начала планируемого периода;

6.2. Получает от директора школы информацию нормативно-правового и организационно-методического характера, знакомится под расписку с соответствующими документами;

6.3. Визирует приказы директора школы по вопросам организации учебно-воспитательного процесса по своему участку ответственности;

6.4. Систематически обменивается информацией по вопросам, входящим в его компетенцию, с педагогическими работниками школы, другими заместителями директора школы.

Должностная инструкция Заместителя директора (проектного менеджера) по инновационной работе СОШ № Заволжского района г. Ярославля

1. Общие положения:

1.1. Настоящая должностная инструкция разработана на основе квалификационной характеристики заместителя руководителя образовательного учреждения, утвержденной приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 14 августа 2009 г. № 593 в составе раздела «Квалификационные характеристики должностей работников образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

1.2. Заместитель директора по инновационной работе (проектный менеджер) назначается и освобождается от должности директором школы.

1.3. На период отпуска и временной нетрудоспособности заместителя директора школы его обязанности могут быть возложены на руководителя методического объединения, учителя из числа членов проектной группы. В этих случаях временное исполнение обязанностей осуществляется на основании приказа директора школы, изданного с соблюдением требований законодательства о труде.

1.3. Заместитель директора по инновационной работе должен иметь высшее педагогическое образование и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

1.4. Заместитель директора по инновационной работе подчиняется непосредственно директору школы.

1.5. Заместителю директора по инновационной работе в рамках проектной деятельности подчиняются члены проектной группы (определяемой по приказу директора школы).

1.6. В своей деятельности заместитель директора школы по инновационной работе руководствуется Конвенцией о правах ребенка, Конституцией и законами Российской Федерации, указами Президента Российской Федерации, решениями Правительства Российской Федерации и органов управления образованием всех уровней по вопросам образования и воспитания обучающихся; правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, а также Уставом и локальными правовыми актами школы (в том числе Правилами внутреннего трудового распорядка, приказами и распоряжениями директора, настоящей должностной инструкцией), трудовым договором.

1.7. Заместитель директора по инновационной работе должен:

а) знать: педагогику и психологию; достижения и технологии современной психолого-педагогической науки и практики относительно своего участка ответственности (проекта); приоритетные направления развития федеральной, региональной и муниципальной систем образования; теорию и методы управления образовательными системами на уровне конкретного ОУ.

б) владеть: организаторскими навыками; методами управления проектами; методами убеждения, установления контактов с обучающимися, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; необходимыми навыками работы с современными ИКТ.

в) ориентироваться в основах: школьной и детской физиологии и гигиены; экономики и социологии; организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; гражданского, административного, семейного, трудового, бюджетного, налогового законодательств в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений; менеджмента, управления персоналом.

2. Инвариант функций и должностных обязанностей для проектных менеджеров (далее ПМ) всех направлений

Функции	Должностные обязанности
Анализирует	– теорию и практику коллег по своему направлению на международном, российском, региональном, муниципальном уровнях; – ситуацию в ОУ по своему участку ответственности, выявляет наиболее значимые проблемы, предлагает эффективные пути решения.
Прогнозирует	– ожидаемые результаты реализации проекта; – возможные риски и шансы при внедрении проекта – реакцию заинтересованных лиц.
Планирует	– необходимые ресурсы, в т. ч. бюджет и условия разработки и реализации проекта; – разработку, согласование и утверждение проекта, включая сроки и бюджет; – деятельность по реализации утвержденного проекта – меры по внедрению проекта до режима функционирования.
Организует	– деятельность учителей-предметников, классных руководителей и других специалистов, участвующих в работе проектных групп (круглые столы, совещания проектной группы, мозговые штурмы и др. формы); – разработку, согласование и утверждение необходимых нормативно-правовых документов по своему проекту; – разработку, согласование и утверждение необходимых учебно-методических материалов по своему проекту; – составление и выполнение координационного плана работы проектной группы (далее ПГ); – PR-деятельность по проекту, информирование заинтересованных лиц о ходе подготовки и реализации, а также промежуточных и итоговых результатах работы ПГ; – взаимодействие с линейными менеджерами при разработке и реализации утвержденного проекта; – оснащение мастерских, лабораторий и кабинетов ТСО, наглядными пособиями, учебно-методической литературой, в соответствии с целями и бюджетом проекта.

Функции	Должностные обязанности
Стимулирует и мотивирует	– участников группы на своевременное и ответственное проектирование и выполнение работ в соответствии с планами; – участников группы на взаимодействие с заинтересованными лицами в рамках планирования, разработки и внедрения проекта; – участников группы на повышение квалификации и взаимной ответственности при проектировании и выполнении работ.
Контролирует	– информационно-методическую работу, повышение квалификации учителей по своему направлению; – прием родителей, лиц их заменяющих, по своему направлению; – соответствие текущих условий и учебно-воспитательного процесса проектируемым нормам и правилам по конкретному направлению; – выполнение сроков и бюджета проекта.
Непосредственно исполняет	– подготовку справочных, информационных, отчетных и иных материалов по своему участку ответственности; – свои обязательства в сотрудничестве с линейными менеджерами; – приказы и распоряжения руководителя, а также вышестоящих органов управления образования по своему участку ответственности, известив о них своего непосредственного руководителя.

3. Вариатив должностных обязанностей, определяемый спецификой объекта управления (разные проекты) и определяющий, в свою очередь, критерии и показатели эффективности деятельности данного ПМ.

№	Проекты	Должностные обязанности
1.	ФГОС	1. На этапе подготовки к внедрению ФГОС руководит разработкой и реализацией проекта на соответствие установленным в стандарте требованиям: а) Образовательной программы школы б) Нормативно-правовой базы в) Материально-технической базы г) Готовности педагогов д) Договоров с партнерами

№	Проекты	Должностные обязанности
		2. Через 1–3 года совершенствование этих аспектов, а также подготовка на основном и старшем звене к внедрению ФГОС. 3. Через 3–5 лет контроль результатов внедрения ФГОС: что изменилось в результатах образования, как составляющей стандарта.
2.	Работа с одаренными детьми	1. Обеспечивает выполнение требований ФГОС по средней школе относительно условий, процесса и результатов учебно-воспитательного процесса. 2. Организует подготовку ГИА. 3. На основании анализа результатов ГИА разрабатывает предложения и планы оптимизации учебно-воспитательного процесса по своей ступени. 4. Индивидуальное сопровождение обучающегося.
3.	Здоровье	1. Организует работу по соблюдению в образовательном процессе норм и правил ОТиТБ. 2. Организует учебу по ОТиТБ. 3. Руководит комиссией по выявлению обстоятельств несчастных случаев, произошедших в школе. 4. Анализирует и информирует коллектив о причинах травматизма в школе. 5. Ведет документацию по ОТиТБ в ОУ. 6. Обеспечивает соблюдение СанПиНов в учебно-воспитательном процессе и условиях его реализации в ОУ. 7. Организует просветительскую работу для родителей, принимает родителей учащихся или их законных представителей по вопросам ОТиТБ, здоровья обучающихся. 8. Организует разработку и периодический пересмотр (не реже 1 раза в 5 лет) инструкций по ОТиТБ. 9. Организует обязательные медицинские осмотры педагогов и работников школы.
4.	Духовно-нравственное развитие и воспитание	1. Внедрение курса «Основы мировых религий и светской этики». 2. Руководит разработкой проекта «Духовно-нравственного развития, воспитания обучающихся». 3. Организует внедрение проекта «Духовно-нравственного развития и воспитания обучающихся».

№	Проекты	Должностные обязанности
5.	Развитие персонала	1. Принимает участие в разработке методических и информационных материалов, диагностике и планировании подготовки и повышения квалификации учителей. 2. Оказывает помощь педагогическим работникам в выборе учебных программ, форм, методов и средств обучения, подготовке их к процедурам аттестации. 3. Организует и координирует работу методических объединений учителей.

4. Критерии и показатели эффективности деятельности проектных менеджеров (рассматриваются по представлению отв. за мониторинг 1 раз в полугодие: январь и июнь):

№	Ступени	Критерии	Показатели
1.	ФГОС	1. 1-й год: соответствие проекта установленным в стандарте требованиям по начальной школе: а) Образовательной программы школы б) Нормативно-правовой базы в) Материально-технической базы г) Готовности педагогов д) Договоров с партнерами 2. 2–3 год соответствие проекта установленным в стандарте требованиям по основной и старшей школе; 3. Через 4–5 лет: соответствие результатов образования планируемым целям внедрения ФГОС	% отклонения от требований ФГОС
2.	Одаренные дети	1. На этапе разработки: выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; 2. Экспертное заключение по проекту; 3. На этапе реализации – соответствие срокам, ожидаемым промежуточным и итоговым целям, выполнение бюджета; 4. На этапе внедрения – переход проекта в режим функционирования.	% отклонения от графика; Экспертное заключение; % отклонений; Мнение ЛМ
3.	Здоровье	1. На этапе разработки: выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; 2. Экспертное заключение по проекту; 3. На этапе реализации – соответствие срокам, ожидаемым промежуточным и итоговым целям, выполнение бюджета; 4. На этапе внедрения – переход проекта в режим функционирования.	% отклонения от графика; Экспертное заключение; % отклонений; Мнение ЛМ

№	Ступени	Критерии	Показатели
4.	Духовно-нравственное развитие и воспитание	1. На этапе разработки: выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; 2. Экспертное заключение по проекту; 3. На этапе реализации – соответствие срокам, ожидаемым промежуточным и итоговым целям, выполнение бюджета; 4. На этапе внедрения – переход проекта в режим функционирования	% отклонения от графика; Экспертное заключение; % отклонений; Мнение ЛМ
5.	Развитие персонала	1. На этапе разработки: выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; 2. Экспертное заключение по проекту; 3. На этапе реализации – соответствие срокам, ожидаемым промежуточным и итоговым целям, выполнение бюджета; 4. На этапе внедрения – переход проекта в режим функционирования	% отклонения от графика; Экспертное заключение; % отклонений; Мнение ЛМ

5. Права. Заместитель директора школы по инновационной работе (проектный менеджер) имеет право в пределах своей компетенции:

5.1. На получение обратной связи от руководителя ОУ и других руководителей организации;

5.2. Присутствовать на любых занятиях, проводимых с учащимися школы (без права входить в класс после начала занятий и делать замечания педагогу в течение занятий);

5.3. Требовать исполнения членами ПГ решений, утвержденных директором;

5.4. Принимать участие в разработке нормативно-правовых актов, касающихся реализации инноваций;

5.5. Самостоятельно выбирать формы и методы работы с педагогическим коллективом, заинтересованными лицами, планировать работу, исходя из утвержденного проекта и педагогической целесообразности;

5.6. Знакомиться с жалобами на себя или своих подчиненных, давать объяснения, участвовать в служебном расследовании;

5.7. Защищать профессиональную честь и достоинство.

6. Ответственность. Заместитель директора школы по инновационной работе (проектный менеджер) несет ответственность в пределах своей компетенции:

6.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение без уважительных причин Устава и Правил внутреннего трудового распорядка школы, законных распоряжений директора школы и иных локальных нормативных актов, должностных обязанностей, установленных настоящей Инструкцией, в том числе за неиспользование предоставленных прав, заместитель директора несет дисциплинарную ответственность в порядке, определенном Трудовым Кодексом. За грубое нарушение трудовых обязанностей в качестве дисциплинарного наказания может быть применено в т. ч. увольнение.

6.2. За применение, в том числе однократное, методов воспитания, связанных с физическим и (или) психическим насилием над личностью обучающегося, а также совершение иного аморального проступка заместитель директора может быть освобожден от занимаемой должности в соответствии с трудовым законодательством и Законом Российской Федерации «Об образовании».

6.3. За нарушение требований к ведению образовательной деятельности и организации образовательного процесса, нарушение или незаконное ограничение права на образование заместитель директора привлекается к дисциплинарной ответственности.

6.4. За нарушение правил пожарной безопасности, охраны труда, санитарно-гигиенических правил организации учебно-воспитательного процесса, заместитель директора привлекается к административной ответственности в порядке и в случаях, предусмотренных административным законодательством.

6.5. За виновное причинение школе или участникам образовательного процесса ущерба в связи с исполнением (неисполнением) своих должностных обязанностей заместитель директора школы несет материальную ответственность в порядке и в случаях, установленных трудовым и (или) гражданским законодательством, вплоть до уголовной ответственности.

7. Взаимоотношения. Связи по должности. Заместитель директора школы по инновационной работе (проектный менеджер):

7.1. Самостоятельно планирует свою работу и работу своей группы на каждый квартал и календарный год в рамках подготовки

и реализации проекта. План работы утверждается директором школы не позднее пяти дней с начала планируемого периода;

7.2. Получает от директора школы информацию нормативно-правового и организационно-методического характера по своему направлению, знакомится под расписку с соответствующими документами;

7.3. Визирует приказы директора школы по вопросам организации учебно-воспитательного процесса по своему участку ответственности;

7.4. Систематически обменивается информацией по вопросам, входящим в его компетенцию, с педагогическими работниками школы, другими заместителями директора школы.

8. Срок действия настоящей инструкции – до внесения изменений.

С инструкцией ознакомлен:

Утверждаю:

Директор МОУ СШ № 2
Л. П. Семенова

Должностная инструкция заместителя директора школы по воспитательной работе

1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция разработана на основе квалификационной характеристики заместителя руководителя образовательного учреждения, утвержденной приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761 в составе раздела «Квалификационные характеристики должностей работников образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

1.2. Заместитель директора по воспитательной работе (сквозной линейный менеджер 1–11 классов) назначается и освобождается от должности директором школы.

1.3. На период отпуска и временной нетрудоспособности заместителя директора школы его обязанности могут быть возложены на других заместителей директора или классного руководителя из числа наиболее опытных педагогов. В этих случаях временное исполнение обязанностей осуществляется на основании приказа директора школы, изданного с соблюдением требований законодательства о труде.

1.4. Заместитель директора по воспитательной работе (ВР) должен иметь высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления, менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

1.5. Заместитель директора по ВР подчиняется непосредственно директору школы.

1.6. Заместитель директора по ВР работает в режиме ненормированного рабочего дня по графику, составленному исходя из 40-часовой учебной недели и утвержденному директором школы;

1.7. Заместителю директора по ВР непосредственно подчиняются: старшая вожатая; классные руководители; воспитатели ГПД; педагоги дополнительного образования.

1.8. В своей деятельности заместитель директора школы по воспитательной работе руководствуется Конвенцией о правах ребенка, Конституцией и законами Российской Федерации, указами Президента Российской Федерации, решениями Правительства Российской Федерации и органов управления образованием всех уровней по вопросам образования и воспитания обучающихся; правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, а также Уставом и локальными правовыми актами школы (в том числе Правилами внутреннего трудового распорядка, приказами и распоряжениями директора, настоящей должностной инструкцией), трудовым договором.

1.9. Заместитель директора по ВР должен:

а) знать: приоритетные направления развития образовательной системы РФ, законы и иные нормативные правовые акты, ре-

гламентирующие образовательную, физкультурно-спортивную деятельность; педагогику и психологию; достижения и технологии современной психолого-педагогической науки и практики; теорию и методы управления воспитательными системами.

б) владеть: организаторскими навыками; методами коллективной творческой деятельности; методами управления социально-психологическим климатом; технологиями диагностики конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; методами убеждения, установления контактов с обучающимися разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе, социальными партнерами, СМИ; необходимыми навыками работы с современными ИКТ.

в) ориентироваться в основах: социальной психологии; экономики и социологии; менеджмента, управления персоналом, управления проектами; гражданского, административного, семейного, уголовного законодательств в части, касающейся регулирования воспитательной деятельности образовательных учреждений, а также ответственности детей и подростков;

2. Инвариант функций и должностных обязанностей

Функции	Должностные обязанности
Анализирует и планирует	– воспитательную ситуацию, уровень воспитания обучающихся, состояние воспитательной среды в школе; выявляет наиболее значимые проблемы, предлагает эффективные пути их решения; разрабатывает, согласовывает и представляет текущие и перспективные планы работ по воспитанию.
Контролирует	– обеспечение норм и правил техники безопасности в воспитательном процессе; – правильное и своевременное ведение педагогами нормативных документов; – качество воспитательного процесса, работу объединений дополнительного образования, детских общественных объединений и органов детского самоуправления; – комплектование и меры по сохранению контингента обучающихся в детских объединениях.
Координирует и руководит	– деятельностью классных руководителей, воспитателей ГПД, педагогов-организаторов и педагогов дополнительного образования;

Функции	Должностные обязанности
Координирует и руководит	– составление и выполнение расписания внеклассных и внешкольных занятий и мероприятий; – проведение воспитательных собраний, классных часов с обучающимися по параллелям; – помощь обучающимся в проведении культурно-просветительских и оздоровительных мероприятий.
Организует	– проведение воспитательных и культурно-массовых мероприятий с обучающимися как в школе, так и вне ее воспитательную работу с одаренными детьми совместно с ответственным за направление; – прием родителей, лиц их заменяющих, по проблемам воспитания детей и организации воспитательного процесса в школе; – информационно-методическую работу, повышение квалификации учителей, классных руководителей, воспитателей ГПД, педагогов-организаторов и педагогов дополнительного образования по проблемам воспитания и деятельности детских объединений; – оснащение воспитательно-развивающей среды школы; – просветительскую работу для родителей (лиц, их заменяющих) по вопросам воспитания и самовоспитания обучающихся.
Непосредственно исполняет	– справочные, информационные, отчетные и иные материалы по своему участку ответственности; – свои обязательства при работе в проектных группах или в сотрудничестве с ними по утвержденным директором программам и планам; – приказы и распоряжения руководителя, а также вышестоящих органов управления образования, известив о них своего непосредственного руководителя.

3. Критерии и показатели эффективности деятельности заместителя директора по ВР (рассматриваются по представлению отв. за мониторинг 1 раз в год в январе):

№	Критерии	Показатели
1.	Удовлетворенность обучающихся, педагогов и родителей уровнем СПК, воспитательной работой в школе	% удовлетворенности

№	Критерии	Показатели
2.	Динамика показателей воспитанности и социализации (внутренний учет, ИДН и пр.)	отсутствие отрицательной динамики
3.	Социальная активность обучающихся	кол-во участников ДО/к общему
4.	Уровень сформированности субъектной позиции выпускников средней и старшей ступени по методике...	количеству обучающихся уровень субъектной позиции рост уровня коммуникативной культуры
5.	Сформированность коммуникативной культуры обучающихся.	показатели успешности
6.	Отсроченная социализация выпускников ОУ	освоения профессии и социализации в семье

4. Права. Заместитель директора школы по воспитательной работе имеет право в пределах своей компетенции:

4.1. Присутствовать на любых воспитательных мероприятиях и внеурочных, внешкольных занятиях, проводимых с учащимися школы (без права входить в класс после начала занятий без экстренной необходимости и делать замечания педагогу в течение занятий);

4.2. Давать обязательные для исполнения распоряжения непосредственно подчиненным работникам;

4.3. Привлекать к дисциплинарной ответственности обучающихся за проступки дезорганизующие учебно-воспитательный процесс, в порядке, установленном Уставом школы;

4.4. Принимать участие:

- в разработке воспитательной концепции школы, в создании соответствующих стратегических документов;

- в разработке любых управленческих решений, касающихся вопросов воспитательной работы школы;

- в ведении переговоров с партнерами школы по воспитательной работе;

- в аттестации педагогов;

- в работе педагогического совета;

- в подборе и расстановки педагогических кадров, участвующих в воспитательном процессе;

4.5. Вносить предложения:

- о начале, приостановления или прекращении конкретных воспитательных проектов;

- о поощрении, моральном и материальном стимулировании участников воспитательной работы;

- по совершенствованию воспитательной работы;

4.6. Устанавливать:

- от имени школы деловые контакты с лицами и организациями, могущими способствовать совершенствованию воспитательной работы в школе;

4.7. Запрашивать:

- для контроля и внесения коррективов рабочую документацию различных подразделений и отдельных лиц, находящихся в непосредственном подчинении;

4.8. Проводить:

- приемку воспитательно-методических работ, выполненных по заказу школы различными исполнителями (как из числа сотрудников школы, так и сторонними организациями);

4.9. Контролировать и оценивать ход и результаты групповой и индивидуальной воспитательной работы, налагать вето на методические разработки по воспитательной работе, чреватые перегрузкой учащихся и педагогов, ухудшением их здоровья, нарушением техники безопасности, не предусматривающие профилактики, компенсации и преодоления возможных негативных последствий;

4.10. Повышать свою квалификацию.

5. Ответственность. Заместитель директора школы по воспитательной работе несет ответственность в пределах своей компетенции:

5.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение без уважительных причин Устава и Правил внутреннего трудового распорядка школы, законных распоряжений директора школы и иных локальных нормативных актов, должностных обязанностей, установленных настоящей Инструкцией, в том числе за неиспользование предоставленных прав, заместитель директора несет дисциплинарную ответственность в порядке, определенном Трудовым Кодексом. За грубое нарушение трудовых обязанностей в качестве дисциплинарного наказания может быть применено в т. ч. увольнение.

5.2. За применение, в том числе однократное, методов воспитания, связанных с физическим и (или) психическим насилием над личностью обучающегося, а также совершение иного аморального

проступка заместитель директора может быть освобожден от занимаемой должности в соответствии с трудовым законодательством и Законом Российской Федерации «Об образовании».

5.3. За нарушение требований к ведению воспитательной деятельности и организации воспитательного процесса, нарушение или незаконное ограничение права на образование заместитель директора привлекается к дисциплинарной ответственности.

5.4. За нарушение правил пожарной безопасности, охраны труда, санитарно-гигиенических правил организации учебно-воспитательного процесса, заместитель директора привлекается к административной ответственности в порядке и в случаях, предусмотренных административным законодательством.

5.5. За виновное причинение школе или участникам образовательного процесса ущерба в связи с исполнением (неисполнением) своих должностных обязанностей заместитель директора школы несет материальную ответственность в порядке и в случаях, установленных трудовым и (или) гражданским законодательством, вплоть до уголовной ответственности.

6. Взаимоотношения. Связи по должности. Заместитель директора школы по воспитательной работе («сквозной» менеджер):

6.1. Работает в режиме ненормированного рабочего дня по графику, составленному исходя из 40-часовой учебной недели и утвержденному директором школы;

6.2. Самостоятельно планирует свою работу на каждую учебную четверть и каждый учебный год. План работы утверждается директором школы не позднее пяти дней с начала планируемого периода;

6.3. Получает от директора школы информацию нормативно-правового и организационно-методического характера, знакомится под расписку с соответствующими документами;

6.4. Визирует приказы директора школы по вопросам организации воспитательного процесса по своему участку ответственности;

6.5. Систематически обменивается информацией по вопросам, входящим в его компетенцию, с педагогическими работниками школы, другими заместителями директора школы.

7. Срок действия настоящей инструкции – до внесения изменений.

С инструкцией ознакомлен:

Плюсы и минусы объединения средних общеобразовательных школ

Плюсы объединения школ		Минусы объединения школ	
Организационно-экономические	Социо-психолого-педагогические	Организационно-экономические	Социо-психолого-педагогические
1. Возможность учета изменений географии проживания и демографической ситуации в регионе: численности и возрастного состава населения. 2. Увеличиваются экономические возможности содержания школ, обеспечения достойных условий для работы и учебы при действующем «подушном» принципе финансирования. 3. Возникают возможности для материального стимулирования работников, создания квалифицированного педагогического коллектива. 4. Снижаются региональные и муниципальные бюджетные расходы на содержание пустующих зданий (ремонт, отопление, электроэнергия и т. д.).	1. При объединении по принципу «слабая» плюс «сильная» у слабой школы появляется шанс получить модель эффективного управления, у сильной – расширение образовательного пространства для реализации эффективных проектов. 2. В крупном коллективе педагоги смогут получать помощь от опытных учителей, методистов, а также пользоваться лучшим учебным оборудованием. 3. Возрастает шанс педагогам повысить свою квалификацию и соответственно конкурентоспособность на рынке труда. 4. В соответствии с законом все имеющиеся у присоединяемой школы обязательства перед родителями, обучающимися и бюджетниками, обучающимися и родителями в полном объеме «переносятся» на новую школу, поэтому бояться, что чьи-либо права будут нарушены, не стоит.	1. Сложности возникают, когда объединение происходит по принципу классических рейдерских захватов. 2. В перспективе детей школьного возраста станет больше, и им негде будет учиться, если знания будут изыматься из системы образования (как это произошло когда-то с ДОУ). 3. Проблемы возникают, когда объединение производится, чтобы симулировать видимость масштабных реформ, которые нужны только для демонстрации фиктивных преобразований и якобы модернизаций лично тем, кто их организует и проводит, а иногда и для того, чтобы прикрыть огрехи прошлых неэффективных управленческих решений. 4. Сопровождается зачастую сокращением работников школ, в т. ч. управленцев.	1. Столь масштабные изменения вызывают стресс для педагогов и обучающихся, вынужденных часто менять место работы и учебы, что меняет сложившиеся отношения. Процесс слияния может влиять в педагогическую и особенно учебную среду неизбежные конфликты и стрессы. 2. Возникает угроза разрушения сложившихся традиций коллектива. 3. Возникает угроза нарушений целостности образовательно-воспитательного процесса. 4. Появляются дополнительные факторы отрицательно влияющие на результаты сдачи выпускных экзаменов в 9-х и 11-х классах. 5. В новой школе придется заново формировать коллектив, создавать психологический микроклимат и традиции.

Плюсы объединения школ		Минусы объединения школ	
Организационно-экономические	Социо-психолого-педагогические	Организационно-экономические	Социо-психолого-педагогические
5. Возможность объединения заставляет неэффективные школы меняться: либо «бить лапками», учиться выживать в новых экономических условиях и становиться конкурентоспособной, либо признать нежизнеспособность своей концепции развития и соединиться со школой близкой по стилю и духу, но работающей более эффективно. 6. Возникает возможность реализации тесного внутриведомственного и межавдомственного взаимодействия, направленного на достижение более высокого качества образования. 7. Возникающие модели интеграции позволяют эффективней использовать материально-технические, кадровые и иные ресурсы.	5. Дети получают возможность учиться в хороших классах с более современным оборудованием. 6. Обучающиеся смогут посещать различные кружки и секции, работу которых будет оплачивать государство. 7. Возникает возможность задействовать потенциал успешных коллективов для продвижения передовых идей и повышения качества образовательных услуг для обучающихся 8. При объединении близких по духу школы, где образовательный и воспитательный процессы построены на прочном фундаменте, где педагогический коллектив и родители поддерживаются одной и той же философией, объединение имеет больше шансов пройти без периода психологической «ломки».	5. На первых порах часто возникает необходимость дополнительного финансирования для приведения в приемлемое состояние МТБ присоединяемой школы. 6. Образцово оснащенные школы-титанты могут превратиться в «педагогические джунгли», где за рамками формализованных, отчужденных отношений учитель-ученик-родитель высока вероятность процветания законов подросткового насилия и культивирования демонстративного презрения к учебе, как это было когда-то в США. 7. В переходный период резко увеличивается объем юридических, «бумажных» дел, на которые уходит много времени и сил, которых не хватает на работу с сотрудниками, родителями, детьми, партнерами. 8. Для сельских школ возникают транспортные проблемы, поскольку школы находятся одна от другой на значительном расстоянии.	6. У педагогов могут возникнуть проблемы с оформлением трудовых отношений: возможно, что для некоторых новые условия работы окажутся неприемлемыми, например в связи с усилением ответственности за результаты образовательного процесса, введением новых технологий обучения... 7. Возрастают трудности, с которыми столкнутся обучающиеся в период адаптации к новому коллективу и новым требованиям учителей. 8. Поглощение неэффективных учебных заведений эффективными понижает в правах сильных учеников и ограничивает их доступ к полноценному образованию, т.к. приходится педагогические ресурсы бросать на то, чтобы подтягивать слабых. Качество обучения в более сильной школе падает, а процесс выравнивания общего уровня объединенной школы затянется на несколько лет, так как любые перемены несут дезорганизацию в устоявшийся процесс обучения и, как следствие, снижение качества.

Плюсы объединения школ		Минусы объединения школ	
<i>Организационно-экономические</i>	<i>Социо-психолого-педагогические</i>	<i>Организационно-экономические</i>	<i>Социо-психолого-педагогические</i>
8. Создается единое юридическое лицо, имеющее большую свободу действий (единый бюджет, единые внутренние материальные и кадровые резервы). 9. Больше возможностей оптимизации структуры управления школой. 10. Возникает возможность проектирования более эффективной организационной культуры. 11. Для сельских малокомплектных школ в условиях подешевевшего финансирования объединения - это, может быть, один из немногих вариантов их сохранения, поскольку в новой школе дети будут учиться, а педагоги будут работать в хороших условиях.		9. Увеличиваются проблемы с обеспечением безопасности и утомляемости детей из-за времени на дорогу и вырастает отрыв от семьи	9. В сельских школах на факультатив или продленку после уроков смогут оставаться не все дети, поскольку они должны будут подстраиваться под расписание школьного автобуса; 10. Может пострадать организация досуга детей и подростков, поскольку во многих населенных пунктах школы являются культурными центрами.

Приложение к разделу 3.1.

**Ключевые показатели эффективности
для программных менеджеров Р.Л.И.**

№	Проекты	Критерии	Показатели	Баллы
Инвариантная часть				
	Все	На этапе разработки: • выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; • экспертное заключение по проекту; На этапе реализации: • соответствие срокам; • соответствие ожидаемым промежуточным и итоговым целям; • выполнение бюджета; • переход проекта в режим функционирования	% отклонения от графика; Экспертное заключение; % отклонений; Экспертиза ЛМ	
Вариативная часть				
1.	ФГОС	1. Составление образовательной программы школы. 2. Контроль за внедрением ФГОС на уровне ООО. 3. Контроль за ведением документации классных руководителей в параллелях 5–6 классов. 4. Адаптация пятиклассников. 5. Анализ деятельности педагогических работников в условиях введения ФГОС 6. Развитие у педагогических работников умения оценки и самооценки профессиональной деятельности	% отклонения от требований ФГОС Экспертиза ЛМ по уровням	3 3 3 2 2 2
		7. Изучение и оценка эффективного опыта работы по внедрению ФГОС 8. Выявление отрицательных и положительных тенденций в организации образовательного процесса 9. Информационно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений 10. Оказание методической помощи педагогическим работникам, в том числе по формированию УУД		2 2 2 2

№	Проекты	Критерии	Показатели	Баллы
2.	Развитие персонала	1. Реализация программы внутрифирменного обучения персонала. 2. Организация курсов повышения квалификации. Проведение теоретических и практических семинаров, мастер-классов. 3. Создание банка видеоуроков. 4. Работа методического совета школы, предметных методических объединений. 5. Стимулирование педагогических работников на прохождение аттестации с целью повышения квалификационной категории педагогической работы. 6. Конкурсы профессионального мастерства. 7. Организация работы с молодыми учителями. 8. Участие в реализации плана работы ДО мэрии г. Ярославля.	% отклонения от графика; Экспертное заключение; % отклонений; Экспертиза ЛМ	
3.	Одаренные дети	<i>На этапе разработки:</i> • выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; • экспертное заключение по проекту; <i>На этапе реализации:</i> • соответствие срокам; • соответствие ожидаемым промежуточным и итоговым целям; • выполнение бюджета; переход проекта в режим функционирования	% отклонения от графика; Экспертное заключение; % отклонений; Экспертиза ЛМ	
4.	Электронная школа	Доля автоматизированных рабочих мест педагогов в зданиях на улице Алмазной и основном здании; Работоспособность корпоративной локальной сети школы Уровень ИКТ-компетентности педагогического коллектива школы	% АРМ Скорость передачи информации по LAN и WAN % учителей, владеющих ИКТ	

№	Проекты	Критерии	Показатели	Баллы
5.	Здоровье	На этапе разработки: • выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; • экспертное заключение по проекту; На этапе реализации: • соответствие срокам; • соответствие ожидаемым промежуточным и итоговым целям; • выполнение бюджета; переход проекта в режим функционирования	% отклонения от графика; Экспертное заключение; %% отклонений; Экспертиза ЛМ	
6.	Духовно-нравственное воспитание	Внедрение курса «Основы мировых религий и светской этики» Руководит разработкой проекта «Духовно-нравственного развития, воспитания обучающихся» Организует внедрение проекта «Духовно-нравственного развития и воспитания обучающихся»	% отклонения от графика; Экспертное заключение; % отклонений;	

5 баллов добавлено за работу вне функционала (кураторство школьных проектов) – 28 баллов

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) для линейных менеджеров Р.Л.И.

Инвариантная часть

№	Критерии	Показатели в баллах	2016–2017 уч. г.
	I блок. Организация учебно-воспитательного процесса в школе		
1.	Обеспечение норм и правил техники безопасности в образовательном процессе правильное своевременное ведение нормативных документов.	0–1	1
2.	Система контроля за ходом образовательного процесса	0–1	1
	• РП	0–1	1
	• Успеваемость	0–1	1
	• Посещаемость	0–1	1

№	Критерии	Показатели в баллах	2016– 2017 уч. г.
3.	Создание благоприятного психологического климата в коллективе	0–1	1
4.	Отсутствие обоснованных жалоб в учебно-воспитательном процессе	0–1	1
5.	Разрешение конфликтных ситуаций до обращения в конфликтную комиссию	0–1	1
6.	Организация наставничества	0–1	1
7.	Целенаправленная воспитательная работа с родительской общественностью	0–1	1
8.	Работа с одаренными детьми	0–1–2	1
9.	Работа со слабоуспевающими учащимися	0–1	1
10.	Соблюдение СанПинов	0–1	1
11.	Наличие менеджерского образования	0–1	1
	II блок. Аналитическая деятельность (планирование, анализ, мониторинг)		
12.	Разработка ОП школы и других нормативных документов школы	0–1–2	2
13.	Ежегодный анализ и планирование работы школы на новый учебный год	0–1	1
14.	Мониторинг учебно-воспитательной деятельности учащихся	0–1	1
15.	Изучение потребностей педагогов школы	0–1	1
	III блок. Инновационная деятельность		
16.	Участие в разработке и реализации школьных проектов	0–1–2	2
17.	Предоставление услуг в электронном виде	0–1–2	2
18.	Сопровождение учителей в инновационной деятельности	0–1–2	2
19.	Организация и проведение методических семинаров, совещаний по вопросам повышения качества образования	0–1–2	2
20.	Активное участие в проведении вебинаров различного уровня	0–1	1

№	Критерии	Показатели в баллах	2016–2017 уч. г.
21.	Издательская деятельность	0–1–2	0
IV блок. Исполнительская дисциплина			
22.	Качественное ведение школьной документации и отчетности	0–1	1
23.	Соблюдение этических норм поведения в школе, в быту, в общественных местах, соответствующие общественному положению педагога.	0–1	1

Вариативная часть

№	Ступени	Критерии	Показатели	
1	Начальная школа (1–4 классы)	1. Сравнительная успеваемость 1–5 классов. 2. Процент уроков, пропущенных в связи с заболеваниями (кроме хронических) 3. Доля родителей, участвовавших в мероприятиях 4. Показатели психологического комфорта учащихся 1 и 5 классов.	Стабильные результаты, отсутствие отрицательной динамики	
		5. Реализация ООП начальной школы. 6. Учебные и внеучебные достижения учащихся по сравнению с другими школами. 7. Отсутствие обоснованных замечаний со стороны контрольно-надзорных органов к ведению документации в “зоне” ответственности.	% отклонения от реализации	
		8. Удовлетворенность образовательным процессом и его результатами обучающихся, родителей. 9. Сохранность контингента 10. Методическая помощь учителям, система наставничества 11. Показатели аналитической деятельности	Уровень удовлетворенности образовательными услугами	
2.	Основная школа (5–9 классы)	1. Сравнительная успеваемость 1–5 классов. 2. Количество уроков, пропущенных по неуважительной причине.	% уроков	
		3. Реализация ООП основной школы.	% отклонения от реализации	2

№	Ступени	Критерии	Показатели	
		4. Учебные и внеучебные достижения учащихся по сравнению с другими школами.	% учащихся – победителей, участников различных конкурсов	2
		5. Отсутствие обоснованных замечаний со стороны контрольно-надзорных органов к ведению документации в «зоне» ответственности	Отсутствие замечаний и жалоб	2
		6. Результаты и качество успеваемости по параллелям, а также результатов ГИА	Положительная динамика, отсутствие академической задолженности учащихся	2
		7. Удовлетворенность образовательным процессом и его результатами обучающихся, родителей.	Уровень удовлетворенности образовательными услугами	2
		8. Проведение малых педсоветов		2
3.	Средняя школа (10–11 классы)	1. Учебные и внеучебные достижения учащихся по сравнению с другими школами.	% учащихся – победителей, участников различных конкурсов	
		2. Положительная динамика результатов и качества успеваемости по параллелям, а также результатов ЕГЭ.	% учащихся получивших аттестат	
		3. Удовлетворенность образовательным процессом и его результатами обучающихся, родителей.	Уровень удовлетворенности образовательными услугами	
		4. Доля учащихся, прибывающих в 10 классы из других школ.	% учащихся	
		5. Доля учащихся, переходящих из 9 в 10 классы школы	% учащихся, положительная динамика	
		Итого		42

От сбалансированной системы показателей (ССП) ОУ через ключевые показатели эффективности (КПЭ) руководителей к показателям эффективного контракта (ЭК) педагогов

Стратегия ОУ в основных направлениях Программы развития СОШ №2 (2011–2016 гг.)	ССП, соответствующая выбранным стратегическим направлениям развития СОШ № 2 и соответствующие им критерии эффективности менеджеров ОУ	КПЭ руководителей ОУ: ЛМ – линейный менеджер; ПМ – проектный менеджер.	КПЭ педагога для эффективного контракта
Развитие школы как Центра развития личности субъектов образовательной деятельности из Программы развития школы на 2011–2016 гг.	Сформированная субъектная позиция сотрудников (полисубъектный характер ОК) и выпускников СОШ № 2	Показатели для оценки эффективности деятельности директора и ОУ в целом на соответствие установленным целям стратегии развития СОШ № 2: 1. Динамика (сохранность) уровня полисубъектности оргкультуры; 2. Динамика уровня сформированности субъектной позиции у выпускников; 3. Динамика образовательных результатов обучающихся; 4. Динамика удовлетворенности субъектов (педагогов, родителей, детей) качеством условий, процесса и результатами образовательной деятельности	
1. Разработка и реализация целевых проектов по основным сферам изменений (Внедрение ФГОС; Одаренные дети; Здоровье; Духовно-нравственное развитие и воспитание; Развитие персонала).	Критерии эффективности для ПМ: 1. на этапе разработки проекта: ✓ выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; ✓ экспертное заключение по проекту; 2. на этапе реализации и внедрения проекта: ✓ соответствие срокам поэтапного внедрения, ✓ соответствие ожидаемым промежуточным и итоговым целям, ✓ исполнение бюджета проекта; ✓ перевод деятельности из режима проекта в режим функционирования школы	Для ПМ любого направления: Процент отклонения от графика. Экспертное заключение. Процент отклонений Процент отклонений Процент отклонений Готовность педагогов и ЛМ к осуществлению данной деятельности в режиме функционирования	Для участников проектных групп (сотрудники школы, включенные приказом в работу ПГ): 1. Интегрированный показатель, учитывающий % и качество исполнения по своей зоне ответственности в рамках проектной деятельности (по заключению Проектного менеджера)

2. Создание подсистемы диагностики и мониторинга процесса и результатов внедрения ФГОС на всех ступенях, разработка и целодостижение основных показателей функционирования и развития школы. Это относится к оптимизации работы с по достижению результатов ОД и работе с клиентами	Критерии эффективности для ЛМ: 1. Сравнительная успеваемость 1–5 классов. 2. Процент уроков, пропущенных в связи с заболеваниями (кроме хронических); для средней школы – по неуважительным причинам. 3. Доля родителей, участвующих в мероприятиях. 4. Показатели психологического комфорта учащихся 1 и 5 классов. 5. Реализация УВП в соответствии с ФГОС. 6. Учебные и внеучебные достижения учащихся по сравнению с другими школами. 7. Отсутствие обоснованных замечаний со стороны контрольно-надзорных органов к ведению документации в “зоне” ответственности. 8. Положительная динамика результатов и качества успеваемости по параллелям, а также результатов ОГЭ, ЕГЭ. 9. Обеспечение профильной подготовки учащихся и успешности обучения в системе профессионального образования в соответствии с выбранным в школе профилем. 10. Удовлетворенность образовательным процессом и его результатами обучающимися, родителями и родителей. 11. Доля учащихся, прибывающих в 10 классы из других школ. 12. Доля учащихся, переходящих из 9 в 10 классы школы	<i>Линейный менеджер по начальной школе п.п.:</i> 1,2,3,4,5,10 <i>Линейный менеджер по средней школе п.п.:</i> 2,5,6,7,8,10 <i>Линейный менеджер по старшей школе п.п.:</i> 6,8,9,10,11,12	Для педагогов начальной школы: 1. Коэффициент эффективности учителя с учетом мнения курирующего ЛМ 2. Процент уроков, пропущенных в связи с заболеваниями (кроме хронических); 3. Доля родителей, участвующих в мероприятиях класса 4. Показатели психологического комфорта учащихся 5. Удовлетворенность образовательным процессом и его результатами обучающихся, родителей и родителей. Для педагогов средней школы: 1. Коэффициент эффективности учителя с учетом мнения курирующего ЛМ 2. Ведение УВП и реализация программы в соответствии с требованиями ФГОС 3. Отсутствие обоснованных замечаний со стороны ЛМ и КНО к ведению документации в зоне ответственности педагога. 4. Удовлетворенность образовательным процессом и его результатами обучающимися, родителей и родителей.
--	--	---	---

3. Формирование обучающегося и выпускника с высоким потенциалом успешной социализации. Это относится к качеству воспитательного результата (как обязательного компонента образовательного результата) образовательной деятельности	Критерии эффективности зам. дир. по ВР: 1. Удовлетворенность обучающихся, педагогов и родителей уровнем социальной работой в школе. 2. Динамика показателей воспитанности и социализации. 3. Социальная активность обучающихся. 4. Уровень сформированности субъектной позиции выпускников средней и старшей ступени. 5. Уровень сформированности коммуникативной культуры обучающихся. 6. Показатели отсроченной социализации выпускников школы	1. Процент удовлетворенности, выявленный на основе результатов опросов, анкетирования. 2. Отсутствие отрицательной динамики. 3. Количество участников объединений дополнительного образования к общему количеству обучающихся. 4. Уровень субъектной позиции ¹ . 5. Рост уровня коммуникативной культуры ² . 6. Отсроченные показатели успешности освоения профессии и социализации в семье	<i>Для педагогов старшей школы:</i> 1. Коэффициент эффективности учителя с учетом мнения курирующего ЛМ 2. Обеспечение профильной подготовки учащихся и успешности обучения в системе профессионального образования в соответствии с выбранным в школе профилем. 3. Удовлетворенность образовательным процессом и его результатами обучающихся, родителей и родителей. 4. Доля учащихся, прибывающих в 10 классы из других школ. 5. Доля учащихся, переходящих из 9 в 10 классы школы Для классных руководителей, педагога-организатора, социального педагога: 1. Уровень удовлетворенности обучающихся и родителей социально-психологическим климатом, воспитательной работой в классе. 2. Динамика (уровень) показателей воспитанности и социализации учащихся класса. 3. Динамика (уровень) социальной активности обучающихся класса. 4. Динамика уровня сформированности субъектной позиции выпускников средней и старшей школы 5. Динамика уровня сформированности коммуникативной культуры обучающихся класса (в средней и старшей школе).
--	---	--	--

4. Формирование профессионального, активного субъекта в лице педагога школы. Это относится к развитию персонала	Критерии эффективности ПМ по развитию персонала 1. Участие педагога в конкурсах профессионального мастерства, проектной, исследовательской работе и т. п. 2. Повышение профессиональной квалификации в соответствии с требованиями ПСП и ФГОС.	1. Доля педагогов, участвующих в.... 2. Динамика доли педагогов, имеющих высшую и I категорию. 3. Рост соответствия педагогов требованиям ПСП и ФГОС	<i>Для всех педагогов в качестве бонусов для ЭК:</i> 1. Степень социально-значимой активности педагога (конкурсы, проекты, публикации....) 2. Степень готовности к реализации ФГОС и соответствие требованиям ПСП;
---	---	--	--

¹ Для оценки уровня развития субъектной позиции учащихся могут быть использованы: методы самооценки (профили самооценки, портфолио), оценки педагогов и родителей (наблюдение, карта оценки), экспертные оценки (на основе: собеседования с учащимися, наблюдения за образовательной деятельностью, анализа творческих работ, анализа дневников наблюдений педагогов). – Примеч. авт.

² Для оценки уровня коммуникативной культуры могут быть использованы: тест-опросник “Социально-коммуникативная компетентность” Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк; методика измерения уровня коммуникативной успешности младших школьников И. А. Гришанова. – Примеч. авт.

Список литературы:

1. Гайнутдинов Р. М. Числитель» и «знаменатель» показателей ОУ // Директор школы. 2013. № 3. С. 27–33.
2. Гайнутдинов Р. М. Регламентация деятельности линейных и проектных менеджеров ОУ // Справочник заместителя директора школы. 2013. № 6. С. 60–66.
3. Роберт С. Каплан, Д. П. Сбалансированная система показателей. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

Задание для работы:

1. Провести инвентаризацию использования предложенных форм нематериального стимулирования по 4-х-балльной шкале: (0 баллов – эта форма нематериального стимулирования полностью отсутствует в нашей организации; 1 балл – эта форма нематериального стимулирования в нашей организации используется крайне редко; 2 балла – эта форма нематериального стимулирования используется в организации иногда и избирательно; 3 балла – эта форма нематериального стимулирования используется в организации достаточно регулярно, на постоянной основе)

2. Провести оценку значимости предъявленных нематериальных форм стимулирования для вас лично по 5-ти-балльной шкале (в т. ч. и если такие формы у вас в коллективе пока не используются):

-1 балл – этот фактор входит скорее в группу демотиваторов;

0 баллов – этот фактор входит в группу стимулов, о которых трудно сказать что-то определенное;

+1 балл – этот фактор входит в группу стимулов, которые мотивируют иногда и слабо;

+2 балла – этот фактор входит в группу стимулов, которые иногда мотивируют достаточно сильно, но не всегда;

+3 балла – этот фактор входит в группу стимулов, которые обычно мотивируют достаточно сильно;

+4 балла – этот фактор входит в группу самых мощных стимулов;

Основные виды нематериального стимулирования	Формы нематериального стимулирования	Инвентаризация использования	Оценка значимости
Социальные:	условия труда		
	фирменная спецодежда		
	корпоративные здравницы, дома отдыха		
	сертификат на покупку подарка		
	спортивное мероприятие, походы в боулинг		
	поход в ресторан для конкретного подразделения		
	мероприятия, ориентированные на членов семей		
	регулярное, ежемесячное вручение переходящих кубков		

Основные виды нематериального стимулирования	Формы нематериального стимулирования	Инвентаризация использования	Оценка значимости
<i>Корпоративная культура. Целеполагание</i>	флештайм – вознаграждение временем: дополнительный отпуск, гибкий график работы, время отпуска по выбору традиционных чаепития для сотрудников		
	«Кодекс сотрудника» - регламент «можно и нельзя» в поведении сотрудника организации		
	События:		
	• назначать инструкторов-наставников для работников, поступающих в структурное подразделение согласно действующему Положению о наставничестве;		
	• организовывать через мастеров и наставников практическое обучение новых рабочих;		
	• назначать приказами специалистов для теор. обучения и консультаций рабочих и служащих		
	«Портфель сотрудника» – набор всех необходимых для работы в компании документов, после изучения которых, на все вопросы сотрудника может ответить его наставник или руководитель		
	Личность прямого начальника: Порядочность по отношению к сотрудникам Благодарность и признание в т. ч. к ушедшим из организации сотрудникам Беседы с сотрудником (как инструмент регулярного менеджмента): Средства мотивации, которые всегда находятся под рукой у каждого руководителя: • уважение и похвала; • благодарность в присутствии других сотрудников и наедине; • внимание к предложениям и идеям сотрудников;		

Основные виды нематериального стимулирования	Формы нематериального стимулирования	Инвентаризация использования	Оценка значимости
	• четкая и развернутая постановка задач, регулярная обратная связь, проявление интереса к ходу выполнения работ; • интерес к их жизни за пределами работы (семья, хобби) и др. Личный пример руководства Партиципативный стиль руководства Развитие идентификации с организацией: «обсуждение» планов фирмы «участие» в решениях» Проведение корпоративных праздников Трудовые цели ведут к более высокой результативности: • Перед работниками должны быть сформулированы конкретные трудовые цели – они ведут к более высоким результатам, чем общие. • Лучше, если цели вырабатываются совместно (партиципативный стиль управления). • Уровень целей должен быть достаточно высоким (содержать вызов мастерству исполнителя), но не завышен (достижим) Работники должны иметь возможность постоянно получать обратную связь о выполнении целей и возможность самостоятельно их пересматривать		
Морально-психологические:	Аттестация/оценка персонала: • Взапущиваются критерии для различных профессий по-разному. Сотрудник «прокучивается» на процедуре аттестации/оценки со всех сторон • Раз в год проводить конкурсы на лучшего руководителя • Для оценки деятельности руководителей привлекать независимых экспертов или клиентов. • Оценка подчиненными руководителя		

Основные виды нематериального стимулирования	Формы нематериального стимулирования	Инвентаризация использования	Оценка значимости
	Информирование персонала: • в ходе производственных совещаний; • на Дне качества; • на Советах по качеству; • в ходе учебы; • методом наглядной агитации с оформлением стендов, плакатов и транспарантов, размещенных в производственных помещениях; • с использованием СМИ: местной печати, радио, телевидения, Интернета		
	Коммуникация: • умение слушать; • предоставление информации перед аргументированием; • избегание нападения; • обратная связь (в меру хвалить и критиковать); • обратная связь может быть обеспечена опросами сотрудников, проведением фокус-групп, регулярными встречами с руководителями • профилактика и регулирование (анализ) конфликтов и др. • система внутренней коммуникации: сотрудник постоянно в течение рабочего дня контактирует с разными подразделениями – это приводит к тому, что сотрудник постоянно «обогащается» новыми знаниями, новым «видением» своей позиции в компании		
	Ротация: сегодня сотрудник работает с компьютером, завтра идет на переговоры		

Основные виды нематериального стимулирования	Формы нематериального стимулирования	Инвентаризация использования	Оценка значимости
	Признание (важно не только организовать награждение, но и грамотно его оформить): • повышение квалификации; • обращение за консультацией • право работы на самоконтроле; • стажировка на других предприятиях, в т. ч. зарубежных; • участие в конференциях по профилю своей деятельности; • включение в состав Совета по качеству; • публикации статей в корпоративных органах печати, причем можно опубликовать не только статью о сотруднике, но попросить его написать статью, поделиться опытом и секретами успеха. • выступления на конференциях от организации; • использование на выставках как признанного специалиста компании • работа над личным проектом • именные памятные награды в форме стелл или звезд (в течение всего года эти награды стоят на рабочих столах награжденных)		
	Чествование: • награждение победителей конкурсов «Лидер качества»; • присвоение звания «Отличник качества»; • присвоение звания «Лучший по профессии»; • награждение победителей конкурсов профессионального мастерства; • объявление благодарности в приказах; • поощрение генеральным директором фирмы; главой районной администрации; - губернатором Ярославской области; • награждение ведомственными знаками отличия в труде и государственными наградами;		

Основные виды нематериального стимулирования	Формы нематериального стимулирования	Инвентаризация использования	Оценка значимости
	• присвоение звания «Ветеран труда» компании; • публикация трудовых достижений в газете; • благодарственное письмо директора семье работника; • просто «спасибо», сказанное вовремя и от значимого руководителя Присвоение сотруднику атрибутов статуса • особое оборудование рабочих мест; • наделение сотрудника новыми особыми полномочиями; • знаки отличия, отражающие достижения сотрудника (значки, особые визитки, папки с надписью «Лучший менеджер»...).		
<i>Творческие: сореживание, обогащение труда</i>	Активное сотрудничество: Открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его деятельностью в организации, способствовать заинтересованности работников во внутриорганизационной деятельности, мотивируя к лучшему выполнению своей работы		
	Поддержание инициативы: Любые начинания и изменения в процессе деятельности, прежде чем перейти в убеждение (внутреннюю мотивацию), должны какое-то время поддерживаться, чтобы закрепиться		
	Позволять специалистам принимать решения по своей работе Участие в управлении (желательно не только видимое), Разрешать работникам выдвигать и осуществлять предложения		
	Саморегулирование на рабочем месте: личное клеймо; работа на доверии		

Основные виды нематериального стимулирования	Формы нематериального стимулирования	Инвентаризация использования	Оценка значимости
	«Сложная оптимизация»: автономные группы (представительство в дирекции, самостоятельное планирование, коллективная ответственность)		
	«Инновационный взрыв»: Профессионализация инновационной деятельности (разработка планируемых орг.изменений)		
	Конкурсы профессиональные: как внутри подразделений, так и между разными подразделениями или филиалами		
	Конкурсы, имеющие непосредственное отношение к жизни сотрудников за пределами организации. Зачастую в таких мероприятиях отзывы и благодарности коллег, порой, оказываются действеннее, чем формальные награждения		
	Можно также организовать сбор отзывов о работе отдельных сотрудников или подразделений и опубликовать их на корпоративном портале или в газете		
	Обучение: • корпоративные тренинги и семинары, курсы; • индивидуальное планирование обучения; • курсы повышения квалификации; • субсидирование получения второго высшего образования; • внутрифирменное обучение резерва; • наделение дополнительными обязанностями; • обеспечение профессиональной литературой (книги, газеты, оплата Интернета...)		

Основные виды нематериального стимулирования	Формы нематериального стимулирования	Инвентаризация использования	Оценка значимости
	• система обратной связи с управленцами, встречи с руководством • участие в коллективной жизни, любительских или общественных движениях, творческих коллективах или коллективах по интересам • почетное членство в различных ассоциациях, участие в конференциях, выездах от организации...		
	• руководитель радуется «победам» своих сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.		
	• организационные рычаги (например, зачисление в резерв...), показывающие менеджеру возможность проф. роста и достижения более высокого общественного положения (статуса)		
	• название должности (статус)		
	• статус работника успешной современной компании: общий имидж компании, аксессуары с наименованием либо знаком компании, престиж работы в компании - бренде		
	• формирование общих целей (спортивных, соревновательных, созидательных, творческих и т.д.) существенно влияет на общий командный дух коллектива, сплачивает и мотивирует его;		
	• стимулирование рационализации и изобретательства, кружков качества, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т. д.		
	• стимулирование отношением — это поддержка или коррекция поведения человека в разных ситуациях (например, дисциплинирование)		

Внутрифирменное обучение сотрудников ОО (памятка)

Внутрифирменное обучение (ВФО) в образовательной организации – создание условий для достижения детьми, педагогами и организацией в целом образовательных результатов в соответствии с потребностями, целями и государственными стандартами, с учетом индивидуальных возможностей и на основе развития значимых компетенций, формирования соответствующих ценностей и мотивов деятельности персонала ОО.

1. Цель, задачи и ожидаемые результаты ВФО в ОО

Цель и задачи: Создать условия для поступательного развития сотрудников и образовательной организации (ОО) в целом в соответствии с ее целями и государственными стандартами, с учетом потребностей и индивидуальных возможностей стейкхóлдеров (обучающихся, родителей, заказчиков, учредителей, работодателей).

Стейкхóлдер (*англ.* *stakeholder*) (заинтересованная сторона, причастная сторона) – физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям.

1. Выявить потребности и дефициты компетентности сотрудников ОО.

2. Сформировать эффективную модель организации ВФО конкретного ОО.

3. Подготовить кадровые, информационно-методические и иные ресурсы, необходимые для реализации данной модели ВФО и повышения компетентности сотрудников.

Ожидаемые результаты:

1.1. Рост удовлетворенности педагогов своим трудом и его результатами (анонимный опрос 1 раз/2 года).

1.2. Рост доли педагогов, выходящих на добровольную аттестацию, имеющих 1 и высшую категорию.

1.3. Рост профессиональной активности педагогов (доля участвующих: в конкурсах, в метод.работе, в ВФО...).

II. Методы и уровни выявления потребностей в обучении

- анализ профессиональной внутренней информации, в т. ч. итогов внутреннего мониторинга, ВШК, результатов анализа со стороны МО;
- анализ профессиональной внешней информации, в т. ч. итогов внешней экспертизы, аккредитации ОО, предписаний контрольно-надзорных органов;
- анализ федеральных, региональных и муниципальных документов в сфере образования, в т. ч. их проектов;
- анализ ожидаемых кадровых изменений внутри ОО;
- анализ изменений и тенденций изменений технологий, в т. ч. педагогических и ИК;
- анализ результатов оценки/аттестации сотрудников, как внутренней, так и внешней, с приглашением экспертов извне;
- анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых педагогов;
- анализ процесса и результатов деятельности педагогов, в первую очередь в период адаптации.

III. Основные виды программ и формы ВФО

Виды	Формы								
	Лекции	Семинары	Кейсы	Игровые методы	Стажировка	Тренинги	Конференции Кр. столы	Дист. обучение	Самообразование
Программы ориентации новых сотрудников (программы адаптации)	+				+				+
Программы, связанные с развитием предметных компетенций; внедрением и освоением новых стандартов, педтехнологий	+	+			+		+	+	+
Программы, направленные на развитие общих компетенций (коммуникативные, регулятивные, ...) сотрудников		+	+	+		+	+		+
Программы ПК, связанные с разработкой новых подходов, поиском инновационных решений, ...			+	малая ИНИ		+	+		+
Программы ПК, направленные на освоение современных ИКТ					+	+		+	+
Индивидуальные программы обучения			+		+			+	+
Программы, направленные на повышение общей культуры сотрудников/педагогов									+

**Нетрадиционные для ОО малобюджетные методы
и формы, которые могут быть использованы
при организации ВФО:**

1. Коучинг, наставничество, баддинг (равноправный коучинг), спарринг, консультирование, супервизия.
2. Shadowing (наблюдение за более опытными коллегами).
3. Развивающая беседа
4. Технология «заражения развитием»
5. Технология «стать тенью»
6. Метод бенчмаркинга или методическая вертушка;
7. Обратная связь «360 градусов».
8. ДО: электронные курсы, вебинары.
9. Социальные медиа: корпоративные блоги, вики, он-лайн профессиональные сообщества, подкасты (процесс создания и распространения звуковых или видеофайлов (подкастов).
10. Обучение на рабочем месте.
11. Обучение через опыт.
12. Внутренние и внешние стажировки с целью обучения.
13. Экскурсии в другие образовательные организации.
14. Видео- и аудио-курсы.
15. Мотивационные выступления спикеров.
16. Обсуждение профессиональных журналов, литературы, рассылки обзоров, статей.
17. Сторителлинг (истории, как метафора, корпоративные или личные, вдохновляющие, мотивирующие...).
18. Обучение действием.

...

4. Возможные модели организации ВФО (в зависимости от типа и кластера ОО)

«Закрытая» модель – полная ориентация на свои ресурсы по принципу «разумности и достаточности».

«Открытая» модель – при наличии финансовой возможности – формирование ВФО на базе сотрудников внешних провайдеров образовательных услуг (ИРО, ЯГПУ,...).

«Сетевая» модель – опора, прежде всего, на ресурсы/возможности ОО своего МР и РСО на основах взаимного партнерства и сотрудничества.

«Смешанная» модель – целесообразное использование преимуществ каждой из этих моделей при формировании собственного подхода к организации ВФО.

5. Механизмы контроля и инструменты оценки эффективности ВФО сотрудников ОО

В основу формирования системы мониторинга эффективности ВФО может быть положена 4-х-уровневая модель Киркпатрика, которую необходимо дополнить соответствующим инструментарием:

1. Уровень – оценка участника обучения;
2. Уровень – оценка усвоения теоретических знаний, полученных в процессе обучения;
3. Уровень – оценка изменений в поведении участника обучения, связанные с целями и направленностью курса;
4. Уровень – отсроченная оценка изменений в основных показателях организации;

ПРОГРАММА

малого инновационного семинара в рамках курса «ФГОС и профессиональный стандарт: организация ВФО кадров»

Цель: разработать направления развития методической службы (МС)

Задачи:

1. Анализ представлений участников семинара о реальном состоянии методической службы (МС) в ОУ: SWOT-анализ (сильные и слабые стороны; возможности и угрозы) МС.
2. Разработать желаемую модель деятельности (ЖМ) МС в современных условиях и с учетом стратегии развития ОУ.
3. Разработать первые шаги участников семинара, направленные на переход от реального в желаемое состояние МС.

Содержание семинара:

1. Введение в семинар (5 мин): знакомство; цели, задачи, форма работы и распределение участников на 3 группы (по видам/кластерам ОУ).

2. Групповая работа по анализу уровня и состояния методической работы в ОУ (40 мин): А) нарисовать образ РС МС; Б) провести анализ РС МС по следующим факторам:

- *Цели и задачи МС СОШ;*
- *МС как команда (наличие лидера и заявленной управленческой воли);*
- *Ключевые элементы системы развития ОУ: коллективные и групповые формы объединений педагогов, инициативные сотрудники;*
- *Ценностно-смысловое основание развития – инновационная направленность организационной культуры; наличие стратегии развития ОУ; идеи и проекты;*
- *Механизмы – внутрифирменная система обучения и развития персонала; система мотивации и стимулирования;*
- *Система анализа и контроля, включающая внутренний мониторинг, процедуры организационной и индивидуальной самооценки, самодиагностики, самоанализа.*

3. Групповая работа по формированию образа желаемой модели (ЖМ) МС, соответствующей современным требованиям и стратегии развития ОУ.

• Нарисовать образ ЖМ в течение 40 минут: как вы представляете образ желаемого будущего методической службы ОУ?

• Каждая группа одновременно с этим готовит ответы на вопросы:

1) какие шаги каждый из участников группы может сделать в направлении к ЖМ МС уже сегодня?

2) что отличает коллектив СОШ уже сейчас с точки зрения возможностей создания условий для достижения ЖМ МС?

3) что могут сделать руководители школы для создания ЖМ МС?

4) что мешает нам, какие ошибки мы допускаем при формировании желаемой модели МС?

4. Разработка первых шагов участников семинара, направленных на переход от реального в желаемое состояние МС (40 минут).

5. Общая дискуссия по результатам групповой работы. Каждая группа представляет в наглядном виде свои результаты работы, которые обсуждаются участниками семинара (40 мин).

6. Подведение итогов семинара от каждой группы (10 мин).

**Анкеты для преподавателей
и учителей при организации ВФО в ОО:**

вопрос/варианты ответа – как Вы думаете?				
1. Улучшилось ли качество работы педагогов после обучения?				
2. Удовлетворены ли Вы уровнем знаний Ваших сотрудников (после обучения)?				
3. Хотели бы Вы что-то изменить в системе обучения?				
4. Хотели бы Вы сами пройти обучение такого же типа еще по какой-либо теме?				
5. Считаете ли Вы, что затраченные Вами ресурсы (времени, сил) на осуществление преподавательской деятельности соответствуют выгодам, которые она приносит?				
6. Собираетесь ли Вы дальше работать в ОО?				

Анкета для учителей:

вопрос/варианты ответа – как Вы думаете?				
1. Стоит ли обучение ресурсов (времени, сил), потраченных на него?				
2. Улучшилось ли качество Вашей работы после обучения?				
3. Понравился ли Вам процесс обучения?				
4. Хотели бы Вы что-то изменить в процессе обучения?				
5. Хотели бы Вы пройти обучение такого же типа еще по какой-либо теме?				
6. Считаете ли Вы, что зарабатываете/сможете зарабатывать больше, благодаря полученным во время обучения знаниям и навыкам?				
7. Устраивает ли Вас периодичность обучения, установленная в Вашей компании?				
8. Согласились бы Вы самостоятельно оплатить обучение такого же типа?				
9. Имеете ли Вы возможность самостоятельно оплатить обучение такого же типа?				
10. Собираетесь ли Вы дальше работать в ОО?				

Список статей для организации внутрифирменного обучения в ОО:

**«Развитие потенциала сотрудников
образовательных организаций» (список подготовлен
сотрудниками информационного центра ГАУ ДПО ЯО ИРО)**

Тема 1: «Профессиональный стандарт педагога как новый ориентир компетенций в формировании кадровой политики и УП в ОУ»

1. Саутина, Н. Эталон педагога [Текст] / Н. Саутина // Директор школы. – 2014. – № 7. – С. 47–50.

Стандарт педагога для современного учителя как планка для прыгуна в высоту с шестом. Красиво. Очень высоко и, кажется, почти недостижимо. Но если проведена квалифицированная подготовка спортсмена, качественно изготовлен шест и, самое главное, есть желание взять высоту, для «наших» нет ничего непреодолимого.

2. Управленческий практикум. Педагог-профессионал с точки зрения руководителя [Текст] // Директор школы. – 2014. – Спец. прил. № 1. – С. 14–19.

Материал предлагает руководителю ответить на вопросы: «Кого из своих сотрудников вы считаете профессионалом, а кого нет?», «По каким критериям вы оцениваете их работу?», «Каковы признаки профессионализма?».

Тема 2: «Компетентностный подход к оценке и развитию персонала ОУ»

1. Айдаркина, А. Н. Индивидуальный план профессионального роста как форма проектирования карьерного роста [Текст] / А. Н. Айдаркина // Управление современной школой. Завуч. – 2014. – № 6. – С. 94–97.

Повышение профессиональной компетентности педагога является необходимым условием качества школьного образования. Работа педагога над своим профессиональным уровнем должна организовываться планомерно в соответствии с основными направлениями инновационной деятельности педагогического коллектива.

2. Антонова, О. Н. Компетентностный подход в образовании [Текст] / О. Н. Антонова // Научно-методический журнал заместителя директора школы по воспитательной работе. – 2012. – № 5. – С. 114–117.

В статье рассматривается понятие компетентности, его соотношение с понятием «компетенция», признаки, компоненты и уровни компетенций.

3. Горбунова, Т. С. О реализации модели непрерывного профессионального развития педагогических работников Омского региона [Текст] / Т. С. Горбунова // Методист. – 2013. – № 10. – С. 3–4.

В статье представлены подходы к организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования в БОУ ДПО «Институт развития образования Омской области».

4. Дроздова, Н. А. Школа молодого учителя [Текст] / Н. А. Дроздова // Методист. – 2012. – № 6. – С. 55–57.

Автор рассказывает о программе, которая поможет молодому учителю преодолеть трудности, предложит пути решения профессиональных проблем, позволит осознать себя участником большого педагогического сообщества, будет способствовать снятию психологического дискомфорта и, самое главное, росту в профессии

5. Ильин, А. С. Обеспечение готовности педагога к введению федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования [Текст] / А. С. Ильин // Методист. – 2013. – № 2. – С. 50–52.

Автор статьи предлагает свои размышления об обеспечении готовности педагога к введению ФГОС. По мнению автора, необходимо активное включение педагогов в освоение новых интерактивных методов и средств обучения в формате постоянно действующего семинара для учителей начальной школы по теме «Освоение комплекта аппаратно-программных средств для реализации федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования», что будет способствовать использованию современных средств и методов в повседневной работе и повышению эффективности работы в новых условиях.

6. Казарин, М. Коучинг – эффективный инструмент управления [Текст] / М. Казарин // Директор школы. – 2012. – № 6. – С. 43–48.

Автор знакомит читателей с современным и актуальным для руководителя школы методом, облегчающим управленческий труд и стимулирующим работу подчиненного.

7. Латышев, Ю. И. Концептуальные основы повышения профессиональной компетентности педагогов гимназии [Текст]

/ Ю. И. Латышев, М. Л. Ермолаева // Управление современной школой. Завуч. – 2014. – № 6. – С. 88–94.

Создание концептуальной основы повышения профессиональной компетентности педагогов потребовало развести понятия «профессиональные компетенции» и «профессиональная компетентность».

8. Ляпина, Л. Система профессионального роста педагога – наставлять и мотивировать [Текст] / Л. Ляпина // Директор школы. – 2012. – № 4. – С. 35–40.

Система наставничества – один из наиболее эффективных путей профессионального роста педагога. Какой должна быть эта система? Один из вариантов рассматривается в данном материале.

9. Никифорова, Н. С. Самообучающаяся образовательная организация – среда для непрерывного профессионального развития педагогов [Текст] / Н. С. Никифорова, Г. Б. Петрова // Справочник заместителя директора школы. – 2014. – № 5. – С. 6–27.

Самообучающаяся образовательная организация: принципы и индикативные показатели. Процессуальная динамическая модель самообучающейся образовательной организации. Планирование методической работы. Метапредметные методические объединения и проблемно-творческие группы учителей. Персонифицированная программа повышения квалификации.

10. Ниязбаева, Н. Н. Рефлексивные методы обучения в процессе повышения квалификации педагогов-практиков [Текст] / Н. Н. Ниязбаева // Методист. – 2013. – № 5. – С. 6–9.

В статье предлагается обзор рефлексивных методов обучения в процессе повышения квалификации педагогов. Лишь в случае рефлексивного переживания учебной информации развиваются и совершенствуются профессиональные качества педагогов–практиков, становится возможным профессиональное самоосуществление через анализ опыта, нахождение смыслов.

11. Переломова, Н. А. Обучение педагогического коллектива как ресурс развития воспитательной системы школы [Текст] / Н. А. Переломова // Научно-методический журнал заместителя директора школы по воспитательной работе. – 2013. – № 2. – С. 120–124.

В статье рассматриваются вопросы обучения педагогического коллектива для решения задач развития воспитательной системы школы и повышения эффективности ее деятельности.

12. Портян, Н. Е. Становление «Обучающейся образовательной организации» [Текст] / Н. Е. Портян, Л. С. Обласова // Справочник заместителя директора школы. – 2014. – №3. – С. 27–47.

Становление образовательной организации как «обучающейся» не означает смену юридического статуса или проектирование ее нового типа. Такое положение рассматривается как ход и результат ее развития, обеспеченный непрерывностью инновационных процессов, осуществляемых в образовательной организации, и постоянным развитием педагогического персонала.

13. Сердюкова, Е. В. Анализ работы методической службы по направлению «Развитие кадрового потенциала» [Текст] / Е. В. Сердюкова // Управление современной школой. Завуч. – 2013. – № 3. – С. 48–71.

Дидактические формы методической работы, работа методического совета, методических объединений, повышение профессиональной компетентности кадров, трансляция передового опыта учителей.

14. Стефанишина, Н. А. Проект «Моделирование внутришкольной системы повышения квалификации педагогических кадров» [Текст] / Н. А. Стефанишина // Управление современной школой. Завуч. – 2012. – № 3. – С. 68–82.

С целью изменения системы повышения квалификации на уровне образовательного учреждения автором разработана модель, создание которой, по его мнению, является важнейшим условием формирования и функционирования непрерывной системы повышения квалификации в школе, способствующей повышению профессионального мастерства педагогов и престижа школы в окружающем социуме.

15. Тануркова, Е. И. Модульный подход в подготовке резерва педагогических кадров [Текст] / Е. И. Тануркова // Управление современной школой. Завуч. – 2012. – № 7. – С. 59–65.

Готовность образовательного учреждения серьезно заниматься вопросами обучения педагогов свидетельствует о том, что такая школа развивается согласно одному из современных направлений организационной теории и является самообучающейся организацией.

16. Уласевич, О. Н. Процесс и результат профессионального развития учителя [Текст] / О. Н. Уласевич, А. В. Волков // Управление современной школой. Завуч. – 2012. – № 1. – С. 72–76.

Основная задача администрации образовательного учреждения состоит в создании условий для формирования и развития

названных функциональных компонентов педагогической деятельности. При этом существенной проблемой, с которой сталкивается педагогический коллектив, является выбор стратегии перехода к новому качеству образования, которая неизбежно потребует профессионального развития педагога.

17. Умняшова, И. Саморазвивающаяся среда школы: алгоритм создания [Текст] / И. Умняшова, Н. Сашенкова // Директор школы. – 2012. – № 5. – С. 29–33.

Как усилить процессы самоорганизации, чтобы каждый, кто принадлежит школьному сообществу, активно развивался сам и способствовал развитию школы в целом? Авторы называют характерные черты такого образовательного учреждения и предлагают алгоритм управленческих действий, ведущих к этой цели.

18. Умняшова, И. Школьная система адаптации молодых учителей [Текст] / И. Умняшова, Н. Сашенкова, В. Засухина // Директор школы. – 2012. – № 9. – С. 38–48.

Как работать с молодым педагогом, который только что устроился на работу в вашу школу? Как помочь адаптироваться, раскрыться? Авторы предлагают апробированные и доказавшие свою состоятельность методы работы с молодыми специалистами, а предложенные формы документов могут стать основой для разработки школой своих аналогичных материалов.

19. Филимонова, О. Учитель «на автомате» [Текст] / О. Филимонова // Директор школы. – 2012. – № 9. – С. 49–55.

Данная статья стала для меня пособием в работе с педагогами: как сделать личностное развитие учителя необходимым условием для полноценного формирования личностных компетентностей школьников, то есть условием высокой эффективности педагогической деятельности.

20. Фоменко, Е. В. Продюсирование педагогов с высокими профессиональными достижениями как направление методической работы [Текст] / Е. В. Фоменко // Методист. – 2014. – № 7. – С. 2–5.

Автор статьи представляет идею продюсирования «звезд» в образовании как направления методической работы с целью поиска инновационных решений в сфере образования и включения лучших педагогов в разработку региональной образовательной политики.

Тема 3: Развитие коммуникативных навыков взаимодействия с разными партнерами: техники активного слушания, убеждения, критики, отказа, преодоления возражений

1. Акчурина, Е. Кто есть кто? [Текст] / Е. Акчурина // Директор школы. – 2013. – № 8. – С. 32–39.

Психологическая наука дает каждому руководителю механизм взаимодействия со своими подчиненными. Не является исключением и директор школы. Но прежде чем давать готовые «психологические» советы, давайте разберемся с психологией самого педагогического коллектива.

2. Акчурина, Е. Руководитель в общении [Текст] / Е. Акчурина // Директор школы. – 2014. – № 3. – С. 32–37.

Для молодого директора школы, только что ставшего руководителем педагогического коллектива, мало иметь сплоченный и работоспособный коллектив. Необходимо найти с ним общий язык, а для этого нужно научиться с этим коллективом общаться. И это не так просто, как может показаться на первый взгляд.

3. Акчурина, Е. Мастер общения [Текст] / Е. Акчурина // Директор школы. – 2014. – № 4. – С. 42–47.

В предыдущем номере журнала была опубликована статья, в которой рассматривалась теоретическая часть социально-психологических основ общения. Но теория теорией, а вот как достичь такого совершенства во взаимоотношениях с людьми, остается вопросом. В продолжение темы автор предлагает практический опыт оптимизации межличностных отношений, а также советы по их улучшению.

4. Акчурина, Е. Игра на чувствах [Текст] / Е. Акчурина // Директор школы. – 2014. – № 5. – С. 33–38.

В процессе межличностного общения происходит постоянное взаимное влияние людей друг на друга. Говоря о межличностном общении, нельзя избежать вопроса о психологическом влиянии на своего собеседника. Директору школы, как и любому другому руководителю, всегда необходимо помнить о том, что не только он оказывает воздействие на своих подчиненных, но и они также ежедневно влияют на него. В статье рассматриваются различные виды психологического влияния и приемы воздействия на своего собеседника.

5. Преодоление барьеров в деловом общении [Текст] / подгот. Л. Панина // Директор школы. – 2012. – № 4. – С. 41–45.

Иногда, как признаются сами директора школ, проблемы общения становятся настоящим камнем преткновения, мешают делу. В статье популярно преподносятся элементарные правила успешной коммуникации, необходимые руководителю в его повседневной работе.

Тема 4: Внутрифирменное обучение педагогов

1. Ушаков, К. Инструмент для анализа [Текст] / К. Ушаков // Директор школы. – 2013. – № 8. – С. 27–31.

В первых двух статьях («Директор школы» № 5, 6) автор рассказывал о той области, которая называется сетевым анализом. Речь идет о некотором инструменте, с помощью которого можно оценить качество той среды, в которой работают педагоги и которая способствует или препятствует раскрытию их потенциала.

2. Щербакова, Т. Н. Проектирование урока на основе решения учебно-познавательных и учебно-практических задач в контексте реализации ФГОС основного общего образования [Текст] / Т. Н. Щербакова // Справочник заместителя директора школы. – 2014. – № 6. – С. 64–75.

Учебно-познавательные и учебно-практические задачи обучения в контексте требования ФГОС основного общего образования. Функции управления, реализуемые учителем в процессе проектирования содержания урока. Алгоритм анализа урока. Подготовка технологической карты с учетом реализуемых задач обучения, формируемых универсальных учебных действий.

3. Уласевич, О. Н. План работы с молодыми специалистами [Текст] / О. Н. Уласевич, А. В. Волков // Управление современной школой. Завуч. – 2012. – № 3. – С. 83–84.

Данный план включает в себя следующие направления: информационно-аналитическую деятельность, деятельность по совершенствованию нормативно-правовой базы, организационная и научно-методическая деятельность, контроль за организацией работы с молодыми специалистами.

4. Жукова, Н. «Молодой и зеленый» [Текст] / Н. Жукова // Директор школы. – 2013. – № 8. – С. 47–50.

Когда в школу приходит начинающий учитель, только что окончивший вуз, первое, что ему предлагается, – побывать на уро-

ках. Обычно его отправляют в класс к сильному учителю, чтобы новичок понял планку работы в данной школе. Пусть тогда определит для себя: нужно ему все это или не очень.

5. Нечаев, М. П. Самоаудит уровня профессиональной компетентности заместителя руководителя образовательной организации по воспитательной работе [Текст] / М. П. Нечаев // Научно-методический журнал заместителя директора школы по воспитательной работе. – 2014. – № 4. – С. 49–60.

В данной статье рассматривается методика самоаудита уровня профессиональной компетентности заместителя директора образовательной организации по воспитательной работе как ресурса развития качества воспитательного процесса.

6. Готовим учителя к инновационной деятельности! [Текст] : Как учителю эффективно повысить профессиональный уровень и не потерять желание учиться? // Директор школы. – 2012. – № 5. – С. 26–28.

Материал о системе непрерывного повышения квалификации, разработанной Институтом информатизации образования МГГУ им. М. А. Шолохова.

7. Каменкова, Н. В. Проектирование профессиональной деятельности педагога образовательного учреждения в условиях реализации ФГОС общего образования: программа модульного курса повышения квалификации педагогических работников [Текст] / Н. В. Каменкова, Е. Д. Полякова // Методист. – 2013. – № 10. – С. 4–7.

Программа модульного курса «Проектирование профессиональной деятельности педагога образовательного учреждения в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования» ориентирована на руководителей образовательных учреждений и заместителей руководителей образовательных учреждений, обеспечивающих процесс проектирования профессиональной деятельности педагога в условиях реализации ФГОС общего образования.

8. Королева, О. А. О создании эффективно действующей системы непрерывного образования педагогов на муниципальном уровне [Текст] / О. А. Королева // Методист. – 2014. – № 5. – С. 6–11.

Автор затрагивает проблему создания эффективной системы непрерывного профессионального развития педагогов, без которой невозможна качественная образовательная деятельность.

9. Лизинский, В. М. О профессиональной готовности педагогов [Текст] / В. М. Лизинский // Научно-методический журнал заместителя директора школы по воспитательной работе. – 2014. – № 4. – С. 84–87.

В статье поднимается вопрос о причинах, оказывающих негативное влияние на работу педагогов, и возможных путях разрешения этой проблемы.

10. Маслова, И. Г. Перспективный план индивидуальной научно-методической работы [Текст] / И. Г. Маслова // Управление современной школой. Завуч. – 2014. – № 6. – С. 98–100.

Повышение профессиональной компетентности учителя невозможно без целенаправленной системной работы по изучению психолого-педагогической литературы, ФГОС общего образования, современных педагогических технологий и методик преподавания.

11. Матвиенко, Т. Н. Педагогический совет «Пути профессионального развития педагогов» [Текст] / Т. Н. Матвиенко // Управление современной школой. Завуч. – 2012. – № 5. – С. 26–46.

Актуальность данной проблемы связана с необходимостью становления учителя как «гуманитарного педагога», способного решать сложные задачи, стоящие сегодня перед образованием, владеть полным арсеналом компьютерных средств и педагогических технологий, уметь использовать в своей работе интерактивные средства обучения, обеспечивать формирование ключевых компетенций обучающихся.

12. Махрина, Т. В. Педсовет «Личностный рост педагога как цель и результат педагогического процесса» [Текст] / Т. В. Махрина // Управление современной школой. Завуч. – 2012. – № 5. – С. 16–20.

Каким же должен быть учитель, чтобы оправдать доверие детей, родителей, чтобы выполнить все задачи обучения и воспитания, которые ставит перед ним современное общество, условия жизни?

13. Онищенко, Н. Э. Формирование профессиональной компетентности педагога в условиях введения ФГОС: проблемы и решения [Текст] / Н. Э. Онищенко // Справочник заместителя директора школы. – 2014. – № 4. – С. 8–14.

Составляющие профессиональной компетентности педагога: специальная предметная, методическая, дифференциально-психо-

логическая, коммуникативная, аутопсихологическая. Этапы совершенствования профессиональной компетентности. Диагностика готовности учителей к введению ФГОС.

14. Петунин, О. В. Обеспечение научно-методической подготовки учителя как субъекта реализации ФГОС [Текст] / О. В. Петунин, С. Р. Буланова, Е. И. Ильина // Методист. – 2014. – № 7. – С. 6–8.

Введение ФГОС в школы требует соответствующей научно-методической подготовки учителя. Авторы, исходя из собственного педагогического опыта, рассматривают активные и приближенные к практике формы повышения уровня научно-методической подготовки учителя: педагогические советы, педагогические чтения, практикумы-тренинги, круглые столы, деловые и ролевые игры, семинары-практикумы и др.

15. Пильдес, М. Б. Целевая программа «Профессионал» [Текст] / М. Б. Пильдес, Е. Д. Тенютина, В. Б. Акимов, Г. Р. Киселева, М. Ю. Шелагин // Управление современной школой. Завуч. – 2012. – № 7. – С. 100–109.

Представлены планы и программы мероприятий по реализации данного направления развития школы и учителей.

16. Поташник, М. М. Лекция 6. Самообразование учителя как объект самоуправления [Текст] : Факультет М. М. Поташника / М. М. Поташник // Управление современной школой. Завуч. – 2013. – № 6. – С. 111–127.

Когда речь идет о педагогах, то привычный термин «самообразование» трактуется широко, что оправданно: не только как приобретение новых знаний путем самостоятельной работы, но и как самовоспитание, и как саморазвитие, и как самосозидание, и как самооценка, и как самостроительство собственной личности и т. п.

17. Поташник, М. М. Лекция № 8. От плана самообразования к программе профессионально-личностного саморазвития [Текст] : Факультет М. М. Поташника / М. М. Поташник // Управление современной школой. Завуч. – 2014. – № 3. – С. 125–128.

Есть учителя, у которых не только ярко выраженные природная целеустремленность и проактивность мышления, но и одновременно его прогностический характер. Они адекватно оценивают свои природные способности и возможности и потому могут прогнозировать и проектировать свое будущее.

18. Поташник, М. М. Лекция № 9. Можно ли и нужно ли управлять самообразованием учителей [Текст] : Факультет М. М. Поташника / М. М. Поташник // Управление современной школой. Завуч. – 2014. – № 5. – С. 126–128.

Что же для учителей, для их самообразования могут конкретно сделать руководители школы, их заместители и другие организаторы методической деятельности?

19. Ривкин, Е. Ю. Лекция № 7. Самоанализ профессиональной деятельности учителя [Текст] : Факультет Е. Ю. Ривкина / Е. Ю. Ривкин // Управление современной школой. Завуч. – 2013. – № 5. – С. 117–119.

В условиях внедрения ФГОС основного общего образования особое значение принимает умение педагогов осуществлять самоанализ (самоаудит) профессиональной деятельности, направленный на выявление ресурсов, условий, процессов, обеспечивающих качественное выполнение требований к результатам освоения обучающимися основной образовательной программы основного общего образования.

20. Трофименко, Т. И. Материалы по самообразованию [Текст] / Т. И. Трофименко // Управление современной школой. Завуч. – 2013. – № 3. – С. 17–47.

В данной статье собраны материалы, необходимые для организации работы педагога по самообразованию. Материал также содержит алгоритм действий педагога, начиная от выбора темы самообразования и заканчивая оформлением методических материалов.

21. Холодный, Н. А. Самообразование как средство развития педагогического коллектива и личности [Текст] / Н. А. Холодный // Управление современной школой. Завуч. – 2012. – № 5. – С. 21–23.

Исходя из понимания повышения квалификации учителя как непрерывного самообразования, можно выделить программу-минимум, в которую входят психолого-педагогическое и специальное (предметное и методическое) самообразование, и программу-максимум, которая добавляет еще одно – повышение общего уровня культуры и эрудиции.

Сравнительный анализ ПСП (учителя русского языка)
с точки зрения обеспечения требований и задач, заданных
в ФГОС компетенциями, заложенными в стандарте педагога

Требования и задачи из ФГОС	Компетенции обучения	Компетенции воспитания	Компетенции развития	Предметные компетенции
1) сформированность понимания о нормах русского, родного (нерусско-го) литературного языка и применение знаний о них в речевой практике; 2) владение навыками самовоспитания и самооценки на основе наблюдений за собственной речью; 3) владение умением анализировать текст с точки зрения наличия в нем явной и скрытой, основной и второстепенной информации	Поощрять формирование эмоциональной и рациональной потребности учащихся в коммуникации как жизненно необходимого для человека процесса. Реализовывать установку учащихся на коммуникацию в максимально широком контексте, в том числе в гипермедиа-формате. Стимулировать сообщения учащихся о событиях или объекте (рассказ о поездке, событиях семейной жизни, спектакле и т. п.), анализируя их структуру, используемые языковые и изобразительные средства. Обучать учащихся методам понимания сообщения: анализ, структуризация, реорганизация, трансформация, сопоставление с другими сообщениями, выявление необходимой для анализирующего информации. Формировать культуру диалога, организуя устные и письменные дискуссии по проблемам, требующим принятия решений и разрешения конфликтных ситуаций.	Владеть формами и методами воспитательной работы, используя их как на уроке, так и во внеклассной деятельности. Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций. Эффективно регулировать поведение учащихся для обеспечения безопасной образовательной среды. Эффективно управлять классами, с целью вовлечения учеников в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность.	Готовность принимать разных детей, вне зависимости от их реальных учебных возможностей, особенностей поведения, состояния психического и физического здоровья. Профессиональная установка на оказание помощи любому ребенку. Способность в ходе наблюдения выявлять разнообразные проблемы детей, связанные с особенностями их развития. Способность оказать адресную помощь ребенку педагогическими приемами. Готовность к взаимодействию с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума.	Соблюдать контекстную языковую норму. Не допускать в устной и письменной речи массовых ошибок: «слов-паразитов», канцеляризм, ошибочных ударений и форм в словах, используемых в работе с учащимися. Осуществлять авторскую коррекцию. При сомнении, чем-то замечании, столкновении с альтернативой обращаться к толковым и орфоэпическим источникам Интернета.

<i>Требования и задачи из ФГОС</i>	<i>Компетенции обучения</i>	<i>Компетенции воспитания</i>	<i>Компетенции развития</i>	<i>Предметные компетенции</i>
4) владение умением представлять тексты в виде тезисов, конспектов, аннотаций, рефератов, сочинений различных жанров; 5) знание содержания произведений русской, родной и мировой классической литературы, их историко-культурного и нравственно-ценностного влияния на формирование национальной и мировой;	Организовывать публичные выступления учащихся, поощряя их участие в дебатах на школьных конференциях и других форумах, включая интернет-форумы и конференции. Обсуждать с учащимися образцы лучших произведений художественной и научной прозы, журналистики, судебной практики, рекламы и т. п. Поощрять индивидуальное и коллективное литературное творчество, в том числе культивировать у них стилистическое следование существующим литературным образцам, включая упомянутые. Поощрять участие учащихся в театральных постановках, стимулировать создание ими анимационных и других видеопроductов. Совместно с учащимися находить и обсуждать изменения в языковой реальности и реакции на них социума. Формировать у учащихся «чувство меняющегося языка».	Ставить воспитательные цели, способствующие развитию учеников, независимо от их происхождения, способностей и характера, постоянно искать педагогические пути их достижения. Устанавливать четкие правила поведения в классе в соответствии со школьным уставом и правилами поведения в образовательной организации. Оказывать всестороннюю помощь и поддержку в организации ученических органов самоуправления. Уметь общаться с детьми, признавая их достоинство, понимая и переживая учащимися. Уметь проектировать и создавать ситуации, развивающие эмоционально-ценностную сферу ребенка	Умение читать документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т. д.). Умение составлять совместно с другими специалистами программу индивидуального развития ребенка. Владение специальными методиками, позволяющими проводить коррекционно-развивающую работу. Умение отслеживать динамику развития ребенка. Умение защитить тех, кого в детском коллективе не принимают. Знание общих закономерностей развития личности и проявления личностных свойств, психологических законов периодизации и кризисов развития, возрастных особенностей учащихся.	Знать и использовать стандартное общерусское произношение и лексику, демонстрируя их отличия от местной языковой среды. Проявлять позитивное отношение к местным языковым явлениям, отражающим культурно-исторические особенности развития региона. Проявлять позитивное отношение к родным языкам учащихся, представляемых в классе. Владеть методами и приемами обучения русскому языку как не родному.

<i>Требования и задачи из ФГОС</i>	<i>Компетенции обучения</i>	<i>Компетенции воспитания</i>	<i>Предметные компетенции</i>
7) сформированность умений учитывать исторический, историко-культурный контекст и контекст творчества писателя в процессе анализа художественного произведения;	Моделировать те виды профессиональной деятельности, где коммуникативная компетентность является основным качеством работника, включая в нее заинтересованных учащихся (издание школьных газет, художественного или научного альманаха, организация школьного радио и телевидения, разработка сценария театральной постановки или видеофильма и т. д.).	Уметь строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половых возрастных и индивидуальных особенностей. Уметь создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т. п.) детско-взрослые общности учащихся, их родителей и педагогов.	Использовать специальные коррекционные приемы обучения для детей с ограниченными возможностями здоровья. Вести постоянную работу с семьями учащихся и местным сообществом по формированию речевой культуры, фиксируя различия местной и национальной языковой нормы, культуру кратких текстовых сообщений, использование средств телекоммуникации и работу с интернетистиками.
8) способность выявлять в художественных текстах образы, темы и проблеммы и выражать свое отношение к ним в развернутых аргументированных устных и письменных высказываниях;	Формировать у учащихся культуру ссылок, цитирования, сопоставления, диалог с автором, нетерпимое отношение к нарушению авторских прав, недобросовестным заимствованиям и плагиату. Знакомить учащихся с современными методами обнаружения этих этических и правовых нарушений. Определение (диагностика) совместно с учащимися достигнутых результатов (на основе анализа его работ, зафиксированных в информационной среде) и их динамики, выявление трудностей и проблем, формирование и проверка гипотез об их преодолении; многокритериальное оценивание результата отдельной работы и текущего состояния учащегося (относительно предшествующего) и сообщение ему об этом.	Умение (совместно с психологом и другими специалистами) осуществлять психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса среднего начального и среднего общего образования, в том числе программ дополнительного образования. Владение элементарными приемами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей учащихся, осуществление совместно с психологом мониторинга личностных характеристик ребенка).	Давать этическую и эстетическую оценку языковых проявлений в повседневной жизни: интернет-языка, языка субкультур, языка СМИ, ненормативной лексики.

<i>Требования и задачи из ФГОС</i>	<i>Компетенции обучения</i>	<i>Компетенции воспитания</i>	<i>Предметные компетенции</i>
9) владение навыками анализа художественных произведений с учетом их жанрово-родовой специфики; осознание художественной картины жизни, созданной в литературе произведением, в единстве эмоционального личностного восприятия и интеллектуального понимания;	Определение совместно с учащимися, его родителями, другими участниками образовательного процесса (социальный работник, психолог, дефектолог, дистанционный методист и т.д.) зоны его ближайшего развития; предсказание и планирование его «коридора ближайшего развития». Определение, на основе анализа собственной деятельности (в частности, по ее фиксации в ИС), с помощью (при необходимости) методической службы, оптимальных моделей педагогической деятельности, подтвержденных постоянно-му развитию и изменению. Планирование образовательного процесса для группы, класса детей на основе имеющихся типовых программ и собственных разработок с учетом специфики состава учащихся, уточнение и модификация планирования. Организация деятельности учителя-ребенка и группы (класса) детей, в том числе индивидуальная и коллективная смена форм деятельности, индивидуализация заданий, получение, анализ домашних работ до начала следующего занятия.	Умение (совместно с психологом и другими специалистами) составить психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности учащегося. Умение разрабатывать и реализовывать индивидуальные программы развития с учетом личностных и возрастных особенностей учащегося. Умение формировать и развивать универсальные учебные действия, образцы и ценности социального поведения, навыки поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, навыки поликультурного общения и толерантности, ключевые компетенции и т. д.	Учителю рекомендуется осуществлять квалифицированный (по скорости, безошибочности и использованием приемам) текстовый ввод, в частности транскрибирование (расшифровку аудиозаписи). Учителю рекомендуется использовать информационные источники (в Интернете и др.), в том числе язычные, пользуясь средствами автоматизированного перевода и звукового воспроизведения. Являться активным квалифицированным постоянным читателем и зрителем.
10) сформированность представлений о системе стилей языка художественной литературы.			

<i>Требования и задачи из ФГОС</i>	<i>Компетенции обучения</i>	<i>Компетенции воспитания</i>	<i>Компетенции развития</i>	<i>Предметные компетенции</i>
	Организация применения ИКТ учителем и учащимися в образовательном процессе: для его фиксации и как инструмента деятельности, анализ домашних работ в ИС. Совместное с учащимися использование иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения. Организация олимпиад, конференций, турниров, лингвистических игр в школе.		Владение психолого-педагогическими технологиями (в том числе инклюзивными), необходимыми для работы с различными учащимися: одаренные дети, социально уязвимые дети, попавшие в трудные жизненные ситуации, дети-мигранты, дети-сироты, дети с особыми образовательными потребностями (аутисты, СДВГ и др.), дети с ОВЗ, дети с девиациями поведения, дети с зависимостью. Умение формировать детско-взрослые сообщества, знание их социально-психологических особенностей и закономерностей развития. Знание основных закономерностей семейных отношений, позволяющих эффективно работать с родительской общественностью	

Карта самооценки (оценки) соответствия наличия и уровня развития компетенций педагога требованиям профессионального стандарта

Уважаемые коллеги, Вам предлагается провести самооценку наличия и уровня сформированности *Ваших* компетенций относительно всех (по каждой строчке анкеты) заявленных в профессиональном стандарте требований к педагогу (по определенной категории или группе категорий).

Компетенция рассматривается как готовность осуществлять необходимые действия и достигать желаемого результата деятельности.

Предлагается следующая шкала и конкретные методики оценки:

0 – данная компетенция (знание, умение) у меня *не сформирована*, я вижу и понимаю, что реализовать ее пока я не могу вовсе;

1 – *дефицитный уровень* компетенции (на уровне знаний, сформированного представления) – понимаю, но технологически не владею;

2 – данная компетенция (знание, умение) находится, пожалуй, *на базовом уровне* (технологически-репродуктивном) – грамотно воспроизвожу, работаю на ее основе, но не более того;

3 – данная компетенция (знание, умение), пожалуй, достигает *продуктивного уровня* (творческий уровень, уровень мастерства), поэтому готова научить этому своих коллег;

– **(прочерк)** – *не могу оценить*, не было возможности проверить, трудно сказать.

Оценке подлежат: уровень знаний, владение навыками/умениями поведения и действий в конкретной сфере – это послужит выявлению общих и индивидуальных точек роста для последующей работы по:

1. формированию планов методической работы;
2. организации индивидуальной и групповой учебы сотрудников;
3. организации наставничества;
4. стимулированию профессионального роста педагога.

Профессиональный Стандарт Педагог
Педагогическая деятельность по проектированию и реализации
образовательного процесса в ОО (Д, НО, ОО, СОО)

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Трудовые действия	Разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы	
	Осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования	
	Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды	
	Планирование и проведение учебных занятий	
	Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению	
	Организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися	
	Формирование универсальных учебных действий	
	Формирование навыков, связанных с инфо-коммуникационными технологиями (далее – ИКТ)	
	Формирование мотивации к обучению	
	Объективная оценка знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей	
Необходимые умения	Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т. п.	
	Объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей	
	Разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные на знании законов разв. личности и поведения в реальной и виртуальной среде	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Необходимые умения	Использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья	
	Владеть ИКТ-компетентностями: • общепользовательская ИКТ-компетентность; • общепедагогическая ИКТ-компетентность; • предметно-педагогическая ИКТ-компетентность (отражающая профессиональную ИКТ-компетентность соответствующей области человеческой деятельности)	
	Организовывать различные виды внеурочной деятельности: игровую, учебно-исследовательскую, художественно-продуктивную, культурно-досуговую с учетом возможностей образовательной организации, места жительства и историко-культурного своеобразия региона	
Необходимые знания	Преподаваемый предмет в пределах требований федеральных государственных образовательных стандартов и основной общеобразовательной программы, его истории и места в мировой культуре и науке	
	История, теория, закономерности и принципы построения и функционирования образовательных систем, роль и место образования в жизни личности и общества	
	Основные закономерности возрастного развития, стадии и кризисы развития, социализация личности, индикаторы индивидуальных особенностей траекторий жизни, их возможные девиации, а также основы их психодиагностики	
	Основы психодидактики, поликультурного образования, закономерностей поведения в соц. сетях	
	Пути достижения образовательных результатов и способы оценки результатов обучения	
	Основы методики преподавания, основные принципы деятельностного подхода, виды и приемы современных педагогических технологий	
	Рабочая программа и методика обучения по данному предмету	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Необходимые знания	Приоритетные направления развития образовательной системы РФ, законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность в РФ, ФГОС дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования	
	Нормативные документы по вопросам обучения и воспитания детей и молодежи	
	Конвенция о правах ребенка	
	Трудовое законодательство	
Др.	Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики	
Профессиональный Стандарт Педагог Воспитание		
Трудовые действия	Регулирование поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды	
	Реализация современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы, используя их как на занятии, так и во внеурочной деятельности	
	Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера	
	Определение и принятие четких правил поведения обучающимися в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации	
	Проектирование и реализация воспитательных программ	
	Реализация воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.)	
	Проектирование ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка)	
	Помощь и поддержка в организации деятельности ученических органов самоуправления	
	Создание, поддержание уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Трудовые действия	Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни	
	Формирование толерантности и навыков поведения в изменяющейся поликультурной среде	
	Использование конструктивных воспитательных усилий родителей (законных представителей) обучающихся, помощь семье в решении вопросов воспитания ребенка	
Необходимые умения	Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей	
	Общаться с детьми, признавать их достоинство, понимая и принимая их	
	Создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т. п.) разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников	
	Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность	
	Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу	
	Защищать достоинство и интересы обучающихся, помогать детям, оказавшимся в конфликтной ситуации и/или неблагоприятных условиях	
	Находить ценностный аспект учебного знания и информации обеспечивать его понимание и переживание обучающимися	
	Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций и т. п.	
	Сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Необходимые знания	Основы законодательства о правах ребенка, законы в сфере образования и федеральные государственные образовательные стандарты общего образования	
	История, теория, закономерности и принципы построения и функционирования образовательных (педагогических) систем, роль и место образования в жизни личности и общества	
	Основы психодидактики, поликультурного образования, закономерностей поведения в социальных сетях	
	Основные закономерности возрастного развития, стадии и кризисы развития и социализации личности, индикаторы и индивидуальные особенности траекторий жизни и их возможные девиации, приемы их диагностики	
	Научное представление о результатах образования, путях их достижения и способах оценки	
	Основы методики воспитательной работы, основные принципы деятельностного подхода, виды и приемы современных педагогических технологий	
	Нормативные правовые, руководящие и инструктивные документы, регулирующие организацию и проведение мероприятий за пределами территории образовательной организации (экскурсий, походов и экспедиций)	
Др.	Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики	
Развивающая деятельность		
Трудовые действия	Выявление в ходе наблюдения поведенческих и личностных проблем обучающихся, связанных с особенностями их развития	
	Оценка параметров и проектирование психологически безопасной и комфортной образовательной среды, разработка программ профилактики различных форм насилия в школе	
	Применение инструментария и методов диагностики и оценки показателей уровня и динамики развития ребенка	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Трудовые действия	Освоение и применение психолого-педагогических технологий (в том числе инклюзивных), необходимых для адресной работы с различными контингентами учащихся: одаренные дети, социально уязвимые дети, дети, попавшие в трудные жизненные ситуации, дети-мигранты, дети-сироты, дети с особыми образовательными потребностями (аутисты, дети с синдромом дефицита внимания и гиперактивностью и др.), дети с ограниченными возможностями здоровья, дети с девиациями поведения, дети с зависимостью	
	Оказание адресной помощи обучающимся	
	Взаимодействие с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума	
	Разработка (совместно с другими специалистами) и реализация совместно с родителями (законными представителями) программ индивидуального развития ребенка	
	Освоение и адекватное применение специальных технологий и методов, позволяющих проводить коррекционно-развивающую работу	
	Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни	
	Формирование и реализация программ развития универсальных учебных действий, образцов и ценностей социального поведения, навыков поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, формирование толерантности и позитивных образцов поликультурного общения	
	Формирование системы регуляции поведения и деятельности обучающихся	
Необходимые умения	Владеть профессиональной установкой на оказание помощи любому ребенку вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья	
	Использовать в практике своей работы психологические подходы: культурно-исторический, деятельностный и развивающий	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Трудовые действия	Осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ	
	Понимать документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т. д.)	
	Составить (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности обучающегося	
	Разрабатывать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты, индивидуальные программы развития и индивидуально-ориентированные образовательные программы с учетом личностных и возрастных особенностей обучающихся	
	Владеть стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся	
	Оценивать образовательные результаты: формируемые в преподаваемом предмете предметные и метапредметные компетенции, а также осуществлять (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик	
	Формировать детско-взрослые сообщества	
Необходимые знания	Педагогические закономерности организации образовательного процесса	
	Законы развития личности и проявления личностных свойств, психологические законы периодизации и кризисов развития	
	Теория и технологии учета возрастных особенностей обучающихся	
	Закономерности формирования детско-взрослых сообществ, их социально-психологических особенности и закономерности развития детских и подростковых сообществ	
	Основные закономерности семейных отношений, позволяющие эффективно работать с родительской общественностью	
	Основы психодиагностики и основные признаки отклонения в развитии детей	
	Социально-психологические особенности и закономерности развития детско-взрослых сообществ	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Др.	Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики	
Педагогическая деятельность по проектированию и реализации основных образовательных программ Педагогическая деятельность по реализации программ дошкольного образования		
Трудовые действия	Участие в разработке основной общеобразовательной программы образовательной организации в соответствии с ФГОС дошкольного образования	
	Участие в создании безопасной и психологически комфортной образовательной среды образовательной организации через обеспечение безопасности жизни детей, поддержание эмоционального благополучия ребенка в период пребывания в образовательной организации	
	Планирование и реализация образовательной работы в группе детей раннего и/или дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и основными образовательными программами	
	Организация и проведение педагогического мониторинга освоения детьми образовательной программы и анализ образовательной работы в группе детей раннего и/или дошкольного возраста	
	Участие в планировании и корректировке образовательных задач (совместно с психологом и другими специалистами) по результатам мониторинга с учетом индивидуальных особенностей развития каждого ребенка раннего и/или дошкольного возраста	
	Реализация педагогических рекомендаций специалистов (психолога, логопеда, дефектолога и др.) в работе с детьми, испытывающими трудности в освоении программы, а также с детьми с особыми образовательными потребностями	
	Развитие профессионально значимых компетенций, необходимых для решения образовательных задач развития детей раннего и дошкольного возраста с учетом особенностей возрастных и индивидуальных особенностей их развития	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
	Формирование психологической готовности к школьному обучению	
	Создание позитивного психологического климата в группе и условий для доброжелательных отношений между детьми, в том числе принадлежащими к разным национально-культурным, религиозным общностям и социальным слоям, а также с различными (в том числе ограниченными) возможностями здоровья	
	Организация видов деятельности, осуществляемых в раннем и дошкольном возрасте: предметной, познавательно-исследовательской, игры (ролевой, режиссерской, с правилом), продуктивной; конструирования, создания широких возможностей для развития свободной игры детей, в том числе обеспечение игрового времени и пространства	
	Организация конструктивного взаимодействия детей в разных видах деятельности, создание условий для свободного выбора детьми деятельности, участников совместной деятельности, материалов	
	Активное использование недирективной помощи и поддержка детской инициативы и самостоятельности в разных видах деятельности	
	Организация образовательного процесса на основе непосредственного общения с каждым ребенком с учетом его особых образовательных потребностей	
Необходимые умения	Организовывать виды деятельности, осуществляемые в раннем и дошкольном возрасте: предметная, познавательно-исследовательская, игра (ролевая, режиссерская, с правилом), продуктивная; конструирование, создания широких возможностей для развития свободной игры детей, в том числе обеспечения игрового времени и пространства	
	Применять методы физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста в соответствии с образовательной программой организации	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Необходимые умения	Использовать методы и средства анализа пс.-пед. мониторинга, позволяющие оценить результаты освоения детьми обр. программ, степень сформированности у них качеств, необходимых для дальнейшего обучения и развития на следующих уровнях обучения	
	Владеть всеми видами развивающих деятельности дошкольника (игровой, продуктивной, познавательно-исследовательской)	
	Выстраивать партнерское взаимодействие с родителями (законными представителями) детей раннего и дошкольного возраста для решения образовательных задач, использовать методы и средства для их психолого-педагогического просвещения	
	Владеть ИКТ-компетентностями, необходимыми и достаточными для планирования, реализации и оценки образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста	
Необходимые знания	Специфика дошкольного образования и особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста	
	Основные психологические подходы: культурно-исторический, деятельностный и личностный; основы дошкольной педагогики, включая классические системы дошкольного воспитания	
	Общие закономерности развития ребенка в раннем и дошкольном возрасте	
	Особенности становления и развития детских деятельностей в раннем и дошкольном возрасте	
	Основы теории физ., познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста	
	Современные тенденции развития дошкольного образования	
Др.	Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований проф. этики	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Профессиональный стандарт педагога Педагогическая деятельность по реализации программ начального общего образования		
Трудовые действия	Проектирование образовательного процесса на основе федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования с учетом особенностей социальной ситуации развития первоклассника в связи с переходом ведущей деятельности от игровой к учебной	
	Проектирование образовательного процесса на основе федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования с учетом особенностей социальной ситуации развития первоклассника в связи с переходом ведущей деятельности от игровой к учебной	
	Формирование у детей социальной позиции обучающихся на всем протяжении обучения в начальной школе	
	Формирование метапредметных компетенций, умения учиться и универсальных учебных действий до уровня, необходимого для освоения образовательных программ основного общего образования	
	Объективная оценка успехов и возможностей обучающихся с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста, а также своеобразия динамики развития учебной деятельности мальчиков и девочек	
	Организация учебного процесса с учетом своеобразия социальной ситуации развития первоклассника	
	Корректировка учебной деятельности исходя из данных мониторинга образовательных результатов с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста (в том числе в силу различий в возрасте, условий дошкольного обучения и воспитания), а также своеобразия динамики развития мальчиков и девочек	
	Проведение в четвертом классе начальной школы (во взаимодействии с психологом) мероприятий по профилактике возможных трудностей адаптации детей к учебно-воспитательному процессу в основной школе	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Необходимые умения	Реагировать на непосредственные по форме обращения детей к учителю и распознавать за ними серьезные личные проблемы	
	Ставить различные виды учебных задач (учебно-познавательных, учебно-практических, учебно-игровых) и организовывать их решение (в индивидуальной или групповой форме) в соответствии с уровнем познавательного и личностного развития детей младшего возраста, сохраняя при этом баланс предметной и метапредметной составляющей их содержания	
	Во взаимодействии с родителями (законными представителями), другими педагогическими работниками и психологами проектировать и корректировать индивидуальную образовательную траекторию обучающегося в соответствии с задачами достижения всех видов образовательных результатов (предметных, метапредметных и личностных), выходящими за рамки программы начального общего образования	
Необходимые знания	Основные и актуальные для современной системы образования теории обучения, воспитания и развития детей младшего школьного возрастов	
	Федеральные государственные образовательные стандарты и содержание примерных основных образовательных программ	
	Дидактические основы, используемые в учебно-воспитательном процессе образовательных технологий	
	Существо заложенных в содержании используемых в начальной школе учебных задач обобщенных способов деятельности и системы знаний о природе, обществе, человеке, технологиях	
	Особенности региональных условий, в которых реализуется используемая основная образовательная программа начального общего образования	
Др.	Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Педагогическая деятельность по реализации программ основного и среднего общего образования		
Трудовые действия	Формирование общекультурных компетенций и понимания места предмета в общей картине мира	
	Определение на основе анализа учебной деятельности обучающегося оптимальных (в том или ином предметном образовательном контексте) способов его обучения и развития	
	Определение совместно с обучающимся, его родителями (законными представителями), другими участниками образовательного процесса (педагог-психолог, учитель-дефектолог, методист и т. д.) зоны его ближайшего развития, разработка и реализация (при необходимости) индивидуального образовательного маршрута и индивидуальной программы развития обучающихся	
	Планирование специализированного образовательного процесса для группы, класса и/или отдельных контингентов обучающихся с выдающимися способностями и/или особыми образовательными потребностями на основе имеющихся типовых программ и собственных разработок с учетом специфики состава обучающихся, уточнение и модификация планирования	
	Применение специальных языковых программ (в том числе русского как иностранного), программ повышения языковой культуры и развития навыков поликультурного общения	
	Совместное с учащимися использование иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения	
	Организация олимпиад, конференций, турниров математических и лингвистических игр в школе и др.	
Необходимые умения	Применять современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы	
	Проводить учебные занятия, опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, возрастной физиологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий и методик обучения	
	Планировать и осуществлять учебный процесс в соответствии с основной общеобразовательной программой	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Необходимые умения	Разрабатывать рабочую программу по предмету, курсу на основе примерных основных общеобразовательных программ и обеспечивать ее выполнение	
	Организовать самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую	
	Разрабатывать и реализовывать проблемное обучение, осуществлять связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждать с обучающимися актуальные события современности	
	Осуществлять контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе	
	Использовать современные способы оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)	
	Использовать разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренным курсам в рамках ФГОС основного общего образования и среднего общего образования	
	Владеть основами работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием	
	Владеть методами убеждения, аргументации своей позиции	
	Устанавливать контакты с обучающимися разного возраста и их родителями (законными представителями), другими педагогическими и иными работниками	
	Владеть технологиями диагностики причин конфликтов, их профилактики и разрешения	
Необходимые знания	Основы общетеоретических дисциплин в объеме, необходимых для решения педагогических, научно-методических и организационно-управленческих задач (педагогика, психология, возрастная физиология; школьная гигиена; методика преподавания предмета)	
	Программы и учебники по преподаваемому предмету	
	Теория и методы управления образовательными системами, методика учебной и воспитательной работы, требования к оснащению и оборудованию учебных кабинетов и подсобных помещений к ним, средства обучения и их дидактические возможности	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Необходимые знания	Современные педагогические технологии реализации компетентностного подхода с учетом возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся	
	Методы и технологии поликультурного, дифференцированного и развивающего обучения	
	Основы экологии, экономики, социологии	
	Правила внутреннего распорядка	
	Правила по охране труда и требования к безопасности образовательной среды	
Др.	Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований проф. этики	
Модуль «Предметное обучение. Математика»		
Трудовые действия	Формирование способности к логическому рассуждению и коммуникации, установки на использование этой способности, на ее ценность	
	Формирование способности к постижению основ математических моделей реального объекта или процесса, готовности к применению моделирования для построения объектов и процессов, определения или предсказания их свойств	
	Формирование конкретных знаний, умений и навыков в области математики и информатики	
	Формирование внутренней (мысленной) модели математической ситуации (включая пространственный образ)	
	Формирование у обучающихся умения проверять математическое доказательство, приводить опровергающий пример	
	Формирование у обучающихся умения выделять подзадачи в задаче, перебирать возможные варианты объектов и действий	
	Формирование у обучающихся умения пользоваться заданной математической моделью, в частности, формулой, геометрической конфигурацией, алгоритмом, оценивать возможный результат моделирования (например - вычисления)	
	Формирование материальной и информационной образовательной среды, содействующей развитию математических способностей каждого ребенка и реализующей принципы современной педагогики	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Трудовые действия	Формирование у обучающихся умения применять средства информационно-коммуникационных технологий в решении задачи там, где это эффективно	
	Формирование способности преодолевать интеллектуальные трудности, решать принципиально новые задачи, проявлять уважение к интеллектуальному труду и его результатам	
	Сотрудничество с другими учителями математики и информатики, физики, экономики, языков и др.	
	Развитие инициативы обучающихся по использованию математики	
	Профессиональное использование элементов информационной образовательной среды с учетом возможностей применения новых элементов такой среды, отсутствующих в конкретной образовательной организации	
	Использование в работе с детьми информационных ресурсов, в том числе ресурсов дистанционного обучения, помощь детям в освоении и самостоятельном использовании этих ресурсов	
	Содействие в подготовке обучающихся к участию в математических олимпиадах, конкурсах, исследовательских проектах, интеллектуальных марафонах, шахматных турнирах и ученических конференциях	
	Формирование и поддержание высокой мотивации и развитие способности обучающихся к занятиям математикой, предоставление им подходящих заданий, ведение кружков, факультативных и элективных курсов для желающих и эффективно работающих в них обучающихся	
	Предоставление информации о дополнительном образовании, возможности углубленного изучения математики в других образовательных и иных организациях, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий	
	Консультирование обучающихся по выбору профессий и специальностей, где особо необходимы знания математики	
	Содействие формированию у обучающихся позитивных эмоций от математической деятельности, в том числе от нахождения ошибки в своих построениях как источника улучшения и нового понимания	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Трудовые действия	Выявление совместно с обучающимися недостоверных и малоправдоподобных данных	
	Формирование позитивного отношения со стороны всех обучающихся к интеллектуальным достижениям одноклассников независимо от абсолютного уровня этого достижения	
	Формирование представлений обучающихся о полезности знаний математики вне зависимости от избранной профессии или специальности	
	Ведение диалога с обучающимся или группой обучающихся в процессе решения задачи, выявление сомнительных мест, подтверждение правильности решения	
Необходимые умения	Совместно с обучающимися строить логические рассуждения (например, решение задачи) в математических и иных контекстах, понимать рассуждение обучающихся	
	Анализировать предлагаемое обучающимся рассуждение с результатом: подтверждение его правильности или нахождение ошибки и анализ причин ее возникновения; помощь обучающимся в самостоятельной локализации ошибки, ее исправлении; оказание помощи в улучшении (обобщении, сокращении, более ясном изложении) рассуждения	
	Формировать у обучающихся убеждение в абсолютности математической истины и математического доказательства, предотвращать формирование модели поверхностной имитации действий, ведущих к успеху, без ясного понимания смысла; поощрять выбор различных путей в решении поставленной задачи	
	Решать задачи элементарной математики соответствующей ступени образования, в том числе те новые, которые возникают в ходе работы с обучающимися, задачи олимпиад (включая новые задачи регионального этапа всероссийской олимпиады)	
	Совместно с обучающимися применять методы и приемы понимания математического текста, его анализа, структуризации, реорганизации, трансформации	
	Совместно с обучающимися проводить анализ учебных и жизненных ситуаций, в которых можно применить математический аппарат и математические инструменты (например, динамические таблицы), то же – для идеализированных (задачных) ситуаций, описанных текстом	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Необходимые умения	Совместно с обучающимися создавать и использовать наглядные представления математических объектов и процессов, рисуя наброски от руки на бумаге и классной доске, с помощью компьютерных инструментов на экране, строя объемные модели вручную и на компьютере (с помощью 3D-принтера)	
	Организовывать исследования – эксперимент, обнаружение закономерностей, доказательство в частных и общем случаях	
	Проводить различия между точным и (или) приближенным математическим доказательством, в частности, компьютерной оценкой, приближенным измерением, вычислением и др.	
	Поддерживать баланс между самостоятельным открытием, узнаванием нового и технической тренировкой, исходя из возрастных и индивидуальных особенностей каждого обучающегося, характера осваиваемого материала	
	Владеть основными математическими компьютерными инструментами: • визуализации данных, зависимостей, отношений, процессов, геометрических объектов; • вычислений – численных и символьных; • обработки данных (статистики); • экспериментальных лабораторий (вероятность, информатика)	
	Квалифицированно набирать математический текст	
	Использовать информационные источники, следить за последними открытиями в области математики и знакомить с ними обучающихся	
	Обеспечивать помощь обучающимся, не освоившим необходимый материал (из всего курса математики), в форме предложения специальных заданий, индивидуальных консультаций (в том числе дистанционных); осуществлять пошаговый контроль выполнения соответствующих заданий, при необходимости прибегая к помощи других педагогических работников, в частности тьюторов	
	Обеспечивать коммуникативную и учебную «включенности» всех учащихся в образовательный процесс (в частности, понимание формулировки задания, основной терминологии, общего смысла идущего в классе обсуждения)	
	Работать с родителями (законными представителями), местным сообществом по проблематике математической культуры	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Необходимые знания	Основы математической теории и перспективных направлений развития современной математики	
	Представление о широком спектре приложений математики и знание доступных обучающимся математических элементов этих приложений	
	Теория и методика преподавания математики	
	Специальные подходы и источники информации для обучения математике детей, для которых рус. язык не является родным и ограниченно используется в семье и ближайшем окружении	
Др.	Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики	
Профессиональный стандарт педагога Модуль «Предметное обучение. Русский язык»		
Трудовые действия	Обучение методам понимания сообщения: анализ, структуризация, реорганизация, трансформация, сопоставление с другими сообщениями, выявление необходимой для анализирующего информации	
	Осуществление совместно с обучающимися поиска и обсуждения изменений в языковой реальности и реакции на них социума, формирование у обучающихся «чувства меняющегося языка»	
	Использование совместно с обучающимися источников языковой информации для решения практических или познавательных задач, в частности, этимологической информации, подчеркивая отличия научного метода изучения языка от так называемого «бытового» подхода («народной лингвистики»)	
	Формирование культуры диалога через организацию устных и письменных дискуссий по проблемам, требующим принятия решений и разрешения конфликтных ситуаций	
	Организация публичных выступлений обучающихся, поощрение их участия в дебатах на школьных конференциях и других форумах, включая интернет-форумы и интернет-конференции	
	Формирование установки обучающихся на коммуникацию в максимально широком контексте, в том числе в гипермедиа-формате	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Трудовые действия	Стимулирование сообщений обучающихся о событии или объекте (рассказ о поездке, событии семейной жизни, спектакле и т. п.), анализируя их структуру, используемые языковые и изобразительные средства	
	Обсуждение с обучающимися образцов лучших произведений художественной и научной прозы, журналистики, рекламы и т. п.	
	Поощрение индивидуального и коллективного литературного творчества обучающихся	
	Поощрение участия обучающихся в театральных постановках, стимулирование создания ими анимационных и других видеопроductов	
	Моделирование видов профессиональной деятельности, где коммуникативная компетентность является основным качеством работника, включая в нее заинтересованных обучающихся (издание школьной газеты, художественного или научного альманаха, организация школьного радио и телевидения, разработка сценария театральной постановки или видеофильма и т. д.)	
	Формирование у обучающихся умения применения в практике устной и письменной речи норм современного литературного русского языка	
Необходимые умения	Формирование у обучающихся культуры ссылок на источники опубликования, цитирования, сопоставления, диалога с автором, недопущения нарушения авторских прав	
	Владеть методами и приемами обучения русскому языку, в том числе как не родному	
	Использовать специальные коррекционные приемы обучения для детей с ограниченными возможностями здоровья	
	Вести постоянную работу с семьями обучающихся и местным сообществом по формированию речевой культуры, фиксируя различия местной и национальной языковой нормы	
	Проявлять позитивное отношение к местным языковым явлениям, отражающим культурно-исторические особенности развития региона	

	<i>Обучение</i>	<i>Оценка</i>
Необходимые умения	Проявлять позитивное отношение к родным языкам обучающихся	
	Давать этическую и эстетическую оценку языковых проявлений в повседневной жизни: интернет-языка, языка субкультур, языка СМИ, ненормативной лексики	
	Поощрять формирование эмоциональной и рациональной потребности обучающихся в коммуникации как процессе, жизненно необходимом для человека	
Необходимые знания	Основы лингвистической теории и перспективных направлений развития современной лингвистики	
	Представление о широком спектре приложений лингвистики и знание доступных обучающимся лингвистических элементов этих приложений	
	Теория и методика преподавания русского языка	
	Контекстная языковая норма	
	Стандартное общерусское произношение и лексика, их отличия от местной языковой среды	
Др.	Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики	

Анкета № 1

1. Что Вы знаете о профессиональном стандарте педагога (напишите)?

1.1. На какие категории работников ОУ он распространяется?

1.2. С какого периода предполагается его внедрение?

1.3. Назовите разделы его структуры.

1.4. В чем назначение ПСП? _____

2. Когда Вы планируете его внедрение в своем ОУ?

3. Решению каких проблем вашего ОУ может помочь внедрение ПСП? _____

4. Оцените результаты, достигнутые в вашей работе на основе внедрения ФГОС:

- достигнуты лучшие результаты обученности детей;
- достигнуты лучшие результаты воспитанности детей;
- достигнуты лучшие результаты развития детей;
- полученные результаты такие же, как прежние;
- полученные результаты хуже предыдущих;
- неизвестно.

5. Какие изменения происходят в деятельности обучающихся на занятиях построенных на основе внедрения требований ФГОС:

- они становятся более активными, усиливается их познавательная самостоятельность и активность;
- повышается уровень познавательного интереса;
- повышаются образовательные результаты (ЗУНы, формируются значимые компетенции и т. п.);
- формируются УУД;
- развиваются метапредметные качества;
- формируются личностные качества
- не вижу изменений.

6. Что Вы ждете от участия во внедрении Эффективного контракта в работу ОУ (подчеркните наиболее важные для Вас ожидания:

- повышения денежного вознаграждения за достижение показателей эффективности;
- лучших результатов своей работы;
- личного удовлетворения своим трудом;
- общественного, морального признания;
- повышения результативности работы всего коллектива;
- снижения обязательной нормы учебных часов;
- снижения бюрократической нагрузки на педагога;
- приоритетного положения (внимания к педагогу-новатору);
- что-то другое (напишите)

Анкета № 2

1. Необходимы ли, на Ваш взгляд, изменения в управленческой, учебной, внеучебной деятельности в связи с положениями профессионального стандарта педагога (в чем конкретно и почему)?

2. Какие, на Ваш взгляд, изменения нужны в Вашем ОУ:

– в управлении ОУ (напишите какие) _____

– в содержании образования и воспитания (напишите какие)

– технологии обучения и воспитания (напишите какие)

– в чем-то ином (напишите в чем именно)

3. Чувствуете ли Вы себя готовым к освоению профессионального стандарта педагога:

- полностью готов _____;
- достаточно подготовлен _____;
- частично готов _____;
- смотря к каким его требованиям _____;
- не готов _____.

Какие формы подготовки (обучения) к освоению профессионального стандарта педагога Вы хотели бы пройти. Подчеркните те формы, которые с вашей точки зрения наиболее подходят для освоения ПСП.

Формы подготовки:

1. Внутренние семинары, мастер-классы, практикумы в ОУ
2. Работа в методическом объединении ОУ
3. Педагогический совет ОУ
4. Работа в методическом объединении района
5. Работа с научным консультантом
6. Самостоятельная работа
7. Обучение на курсах ИРО
4. Оцените уровень готовности условий Вашего ОУ для внедрения профстандарта педагога:

<i>Условия</i>	<i>Оценка</i>
1. Материальные	
2. Финансовые	
3. Организационные	
4. Психологический климат в коллективе	
5. Система стимулирования кадров	
6. Система обучения кадров	
7. Преобладающие ценности в коллективе	

3 балла – очень хорошие

2 балла – хорошие

1 балл – удовлетворительные

0 баллов – неудовлетворительные

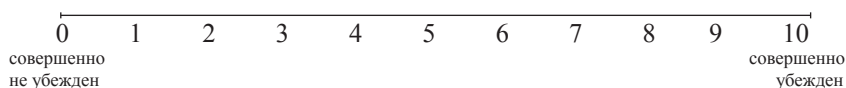
5. Что является, с вашей точки зрения, препятствием в освоении и внедрении ПСП для большинства членов коллектива (подчеркните 3 наиболее значимых препятствия):

- а) отсутствие времени, перегрузки на работе;
 - б) отсутствие обоснованной стратегии развития ОУ;
 - в) отсутствие поддержки со стороны администрации в изучении и внедрении ПСП;
 - г) отсутствие настоящих лидеров, новаторов в коллективе;
 - д) разногласия, конфликты в коллективе;
 - е) отсутствие необходимых знаний о содержании профессионального стандарта педагога;
 - ж) слабая информированность о роли и значении ПСП в работе педагогов;
 - з) недостаточное развитие профессиональных компетенций, установленных стандартом;
 - и) отсутствие интереса, усталость от нововведений;
 - к) отсутствие стимулирования готовности к изменениям;
 - л) возраст сотрудников;
 - м) у нас не принята в коллективе инновационность как значимая ценность;
 - н) что-то другое (напишите)
-
-
-

Анкета № 3

Уважаемые коллеги, в целях подготовки к занятию, просим искренне ответить на вопросы данной анкеты. Опрос носит анонимный характер и не требует указаний ваших данных. Заранее благодарим за сотрудничество.

1. Оцените в баллах от 0 до 10: насколько вы лично убеждены в необходимости организации внутрифирменного обучения и развития педагогов в своем ОУ:



2. Отметьте какие факторы, по-вашему мнению, могут блокировать процессы организации внутрифирменного обучения и развития педагогов в своем ОУ:

- отсутствие необходимых компетентностей педагогических работников;
 - отсутствие убежденности в возможности организации ВФО собственными силами;
 - отсутствие убежденности в необходимости организации ВФО;
 - недовольство изменениями, насаждаемыми сверху;
 - отсутствие потребности в обучении и развитии;
 - нарушение установленного порядка, привычек и взаимоотношений;
 - отсутствие уважения и доверия к лицам, осуществляющим изменения;
 - другое (укажите, что именно) _____
-

3. Что Вы ждете от организации внутрифирменного обучения в ОУ:

- лучших результатов работы педагогов, повышения образовательных результатов обучающихся;
 - роста личной мотивации, удовлетворения своим трудом со стороны педагогов;
 - общественного признания и роста удовлетворенности со стороны родителей, учредителей;
 - снижения образовательных достижений и активности учащихся;
 - приоритетного положения (внимания к педагогу-новатору);
 - ожидаю увеличения нагрузки на администрацию и педагогов;
 - другое (укажите, что именно) _____
-

4. Какие, на Ваш взгляд, изменения нужны в Вашем ОУ для организации ВФО педагогов:

- в управлении _____
 - в содержании обучения педагогов _____
-

- технологиях обучения педагогов _____

• в работе МО _____

• в подготовке руководителей _____

5. Как вы оцениваете собственную готовность к внедрению новой модели ВФО педагогов:

- полностью готов;
- достаточно подготовлен;
- частично готов;
- смотря к каким;
- не готов.

6. Оцените уровень условий Вашего ОУ для этого:

<i>Условия</i>	<i>Оценка</i>
1. Материальные	
2. Финансовые	
3. Организационные	
4. Психологический климат в коллективе	
5. Система стимулирования кадров	
6. Система обучения кадров	
7. Преобладающие ценности в коллективе	

3 балла – очень хорошие

1 балл – удовлетворительные

2 балла – хорошие

0 баллов – неудовлетворительные

7. Что является, с вашей точки зрения, препятствием во внедрении новых практик обучения педагогов для большинства членов коллектива (Подчеркните 5 наиболее значимых препятствия):

- отсутствие времени;
- отсутствие обоснованной стратегии развития ОУ;
- отсутствие помощи и поддержки со стороны администрации;
- отсутствие настоящих лидеров, новаторов в коллективе;
- разногласия, конфликты в коллективе;
- отсутствие необходимых теоретических знаний;
- слабая информированность о новшествах;
- недостаточное развитие исследовательских умений;
- отсутствие интереса к методической, инновационной деятельности;

- отсутствие стимулирования саморазвития;
 - возраст сотрудников;
 - у нас это не принято в коллективе;
 - что-то другое (напишите) _____
-

8. Продолжите в произвольной форме следующие предложения:

- Чтобы педагоги включились в необходимые изменения, необходимо: _____
-

- Для стимулирования потребности в саморазвитии персонала ОУ руководство должно: _____
-

- Каждый педагог на своем рабочем месте в качестве маленького шага для развития ВФО может сделать следующее:
-
-
-

Спасибо за работу!

Литература

к методическому сборнику СШ № 2 г. Ярославля (2017 г.)

Раздел 1. Оптимизация организационной структуры

1. Гайнутдинов Р. М., Семенова Л. П. Оценка работы школы // Директор школы. – 2015. – № 3.
2. Гайнутдинов Р. М. Чем заинтересовать педагога // Народное образование. – 2013. – № 7.
3. Гайнутдинов Р. М. «Числитель» и «знаменатель» показателей ОУ // Директор школы. – 2013. – № 3.
4. Гайнутдинов Р. М., Гайнутдинова Л. И. Управление персоналом. – Ярославль : МУБиНТ, 2010.
5. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. – 2005. – № 4.
6. История управленческой мысли : учебник. – М., 2013. – 688 с.
7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.: ил.
8. Лебедева Н. Как мотивировать сотрудников работать с полной отдачей // Кадровое дело. – 2005. – № 3.
9. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. – Ростов н/Д : Издательство Феникс, 2013.
10. Управление развитием школы / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М., 1995.

Раздел 2. Объединение школ и организационных культур

1. Гайнутдинов Р. М. Антикризисный инструмент // Директор школы. – 2014. – № 9.
2. Гайнутдинов Р. М., Семенова Л. П. Объединение двух образовательных учреждений: проблемы управления и пути их решения // Образовательная панорама. – 2014. – № 1. – С. 17–27.
3. Гэлэгер Р. Душа организации. – М., 2006. – 352 с.
4. Деминг Э. Выход из кризиса. – М., Альпина, 2007. – 370 с.
5. Кондратьев В. В. Проектируем корпоративную архитектуру. – М., 2007. – 504 с.

6. Питер М. Сенге. Пятая дисциплина. – М., ЗАО Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.

7. Манфред Кетс де Врис. Мистика лидерства. – М., Альпина2004. – 311 с.

8. Гайнутдинов Р. М., Зайцева Н. В., Константинова В. Г. Управление образовательной организацией в условиях введения и реализации ФГОС. Методические рекомендации. – Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2016 – 80 с.

9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – Питер, 2002. – 336 с.

10. Шекшня С. В. Как эффективно управлять свободными людьми. 2010, 206 с.

Раздел 3. Эффективный контракт: проблемы и решения

1. Варданян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2005. – № 4.

2. Весманов Д., Весманов С. Мотивация и отношение учителей к работе // Управление школой. – Издательский дом: 1 сентября, 2014. – № 2. – С. 24.

3. Гайнутдинов Р. М. Регламентация деятельности линейных и проектных менеджеров ОУ // Справочник заместителя директора школы. – 2013. № 6.

4. Гайнутдинов Р. М. От сбалансированной системы показателей образовательного учреждения к показателям эффективного контракта педагогов и руководителей // Образовательная панорама. – 2014. – № 2.

5. Гребенкина Л. К., Анциперова Н. С. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.

Раздел 4. Профессиональный стандарт – основа организации внутрифирменного обучения педагогов

1. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель): Приказ Министерства труда и социальной защиты

Российской Федерации от 18 октября 2013 г. N 544н [Текст] // Российская газета. – 2013. 18 декабря. URL : <http://www.rg.ru/2013/12/18/pedagog-dok.html> (дата обращения 03.06.2017).

2. Проект профессионального стандарта руководителя. URL : http://www.firo.ru/?page_id=21463 (дата обращения 03.06.2017).

3. Гайнутдинов Р. М., Семенова Л. П. Шутова Е. Н. Формирование характеристик обучающейся организации средствами внутрифирменного обучения // Образовательная панорама. – 2016. – № 1(5).

4. Гайнутдинов Р. М. Организация методической работы в школе, ориентированной на внедрение ФГОС // Справочник заместителя директора школы. – 2013. – № 7.

5. Гайнутдинов Р. М. Персональный менеджмент. Учебное пособие. – Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2016.

6. Дроздова Н. А. Школа молодого учителя / Н. А. Дроздова // Методист. – 2012. – № 6.

7. Ильин, А. С. Обеспечение готовности педагога к введению федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования / А. С. Ильин // Методист. – 2013. – № 2.

8. Ляпина, Л. Система профессионального роста педагога – наставлять и мотивировать / Л. Ляпина // Директор школы. – 2012. – № 4.

9. Мелия М. Успех – дело личное: как не потерять себя в современном мире. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

10. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др. – 3-е изд. – М.:Альпина, 2011. – 280 с.

11. Саутина Н. Эталон педагога / Н. Саутина // Директор школы. – 2014. – № 7.

12. Стефанишина Н. А. Моделирование внутришкольной системы повышения квалификации педагогических кадров / Н. А. Стефанишина // Управление современной школой. Завуч. – 2012. – № 3.

13. Сердюкова Е. В. Анализ работы методической службы по направлению «Развитие кадрового потенциала» / Е. В. Сердюкова // Управление современной школой. Завуч. – 2013. – № 3.

14. Умняшова И. Школьная система адаптации молодых учителей / И. Умняшова, Н. Сашенкова, В. Засухина // Директор школы. – 2012. – № 9.

15. Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты // Интернет-журнал «Эйдос». – 2002. – 23 апреля. URL : <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm> (дата обращения 14.06.2017)

16. Профессиональная компетентность современного руководителя в системе образования: управление введением профессиональных стандартов / под ред. А. С. Горшкова // Материалы межрегиональной научно-практической конференции. – С.-Пб, 2016. – 21 апреля.

17. Ямбург Е. А. Что принесет учителю новый профессиональный стандарт педагога. – М. : Просвещение, 2014. – 175 с.

Содержание

ЗЕРО (<i>вместо введения</i>)	3
1 блок	4
1.1. Критерии оценки эффективности управления деятельностью образовательной организации	4
1.2. Формирование организационного порядка в системе управления персоналом	14
1.3. Персональный менеджмент как инструмент развития руководителя-лидера	24
1.4. Маркетинговый подход и факторы успеха в деятельности образовательных организаций	28
1.5. Управление коллективом в условиях присоединения школ ...	36
1.6. В помощь руководителю ОО: как работать с консультантами	42
1.7. Из «золотого наследия» управленческой мысли (менеджеру образования на заметку)	50
2 блок	52
<i>Раздел 2.1. Оптимизация организационной структуры</i>	52
Семенова Л. П. Тема 1. Оптимизация организационной структуры как средство повышения управляемости школы	52
Ширяева О. А. Тема 2. Матричная структура управления начальной школой в условиях реализации ФГОС	59
Зими́на Г. Е. Тема 3. Организация деятельности программного менеджера по направлению «Одаренные дети»	63
Карева И. Л. Тема 4. Новый взгляд на «старые» игры в деятельности программного менеджера по направлению «Здоровье»	71
Анисимова О. В. Тема 5. Организация работы линейного менеджера в условиях введения ФГОС	82
<i>Раздел 2.2. Объединение школ и организационных культур</i>	87
Семенова Л. П. Тема 1. Формирование единого образовательного пространства через преодоление разрыва оргкультур школ в процессе их объединения	87
Варфоломеева Т. Г. Тема 2. Социально-психологические особенности организационной культуры как фактор управления образовательной организацией	94

Войшнис В. В. Тема 3. Интеграция информационно-образовательной среды как условие качественной реализации ФГОС	102
<i>Раздел 2.3. Эффективный контракт: проблемы и решения</i>	113
Ремнева Л. И. Тема 1. Эффективность структуры управления образовательной организации	113
Семенова Л. П. Тема 2. Внутришкольный контроль в условиях внедрения эффективного контракта	119
<i>Раздел 2.4. Профессиональный стандарт – основа организации внутрифирменного обучения педагогов</i> ...	124
Шутова Е. Н. Тема 1. Организация внутрифирменного развития сотрудников на основе самодиагностики требований ПСП и ФГОС	124
Груздева О. Ю. Тема 2. Формирование образовательного пространства школы для обучения детей с ОВЗ	144
Анисимова О. В. Тема 3. Проект положений профессионального стандарта учителя естественно-научных дисциплин	148
Белова М. Г. Тема 4. Проект положений профессионального стандарта учителя обществоведческих дисциплин	154
Торопова Л. С., Округина Л. А. Тема 5. Проект положений профессионального стандарта учителя иностранного языка	159

Приложения

Приложение к разделу 1.4.

Современные формы и методы внеклассной работы по здоровьесбережению с учащимися 5–7 классов	166
Введение	166
1. Портал «Собирайся, детвора, начинается игра!»	168
«Горячая картошка»	169
«Вышибалы»	169
«Третий лишний»	170
«Съедобно-несъедобное»	171
«Чай-Чай-Выручай»	171
«Краски»	171
«Резиночка»	172
2. Путешествие в «Спортландию»	175
3. Работа творческих лабораторий «Мы за здоровый образ жизни!»	176
Описание станций «Здоровья»	177

I. Станция «Ах, картошка!»	177
II. Станция «Жизнь БезОпасности»	181
III. Станция «Поешь – здорово живешь!»	183
IV. Станция «Импульс развития»	187
V. Станция «Зоркий глаз»	190
Список литературы	194

Приложение к разделу 1.5.

Должностная инструкция линейного менеджера СОШ № 2 Заволжского района г. Ярославля	195
Должностная инструкция Заместителя директора (проектного менеджера) по инновационной работе СОШ № Заволжского района г. Ярославля	201
Должностная инструкция заместителя директора школы по воспитательной работе	209

Приложение к разделу 2.1.

Плюсы и минусы объединения средних общеобразовательных школ	216
--	-----

Приложение к разделу 3.1.

Ключевые показатели эффективности для программных менеджеров Р.Л.И.	219
Ключевые показатели эффективности (КПЭ) для линейных менеджеров Р.Л.И.	221

Приложение к разделу 3.2.

От сбалансированной системы показателей (ССП) ОУ через ключевые показатели эффективности (КПЭ) руководителей к показателям эффективного контракта (ЭК) педагогов	225
Задание для работы	229

Приложение к разделу 4.1.

Внутрифирменное обучение сотрудников ОО (памятка)	237
Программа малого инновационного семинара в рамках курса «ФГОС и профессиональный стандарт: организация ВФО кадров»	240
Анкеты для преподавателей и учителей при организации ВФО в ОО	242
Список статей для организации внутрифирменного обучения в ОО	243

Сравнительный анализ ПСП (учителя русского языка)	
с точки зрения обеспечения требований и задач, заданных	
в ФГОС компетенциями, заложенными в стандарте педагога	254
Карта самооценки (оценки) соответствия наличия и уровня	
развития компетенций педагога требованиям	
профессионального стандарта	259
Профессиональный Стандарт Педагог	
Педагогическая деятельность по проектированию	
и реализации образовательного процесса в ОО (Д, НО, ОО, СОО) ..	260
Анкета № 1	281
Анкета № 2	282
Анкета № 3	284

**Теоретические и практические аспекты
управления образовательной организацией
в современных условиях**

Методическое пособие

Подписано в печать .07.2017.
Формат 60х90/16. Усл. печ. л. 18,5.
Тираж экз. Заказ № .

Отпечатано в типографии ООО «Филигрань»
г. Ярославль, ул. Свободы, д. 91
pechataet.ru