

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

№ 5-6 (595) МЕТОДИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ШКОЛЬНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ upr.1september.ru

ВШК

Особенности организации
с. 6

Планирование воспитательной работы

Заместителю директора по ВР
с. 16

ФГОС для детей с ОВЗ

Какие условия
должна обеспечить
школа
с. 38



Юбилей журнала «Управление школой»

с. 3-5



издательский
дом

Первое сентября

май-июнь
2016

В номере:

От редакции

С юбилеем, журнал! *Е.Рачевский* 3

Наука управлять

ВШК

Особенности организации внутришкольного контроля *Е.Юлкина, Е.Радюн, Н.Решетник, Е.Губанова, Е.Сидорова* 6

Заместителю директора по ВР

Планирование воспитательной работы *Е.Советова* 16
Всё связано со всем *Ж.Чарнецкая* 25

Профессия

«Эффективный руководитель»: управленческий проект плюс технологии менторского сопровождения *Беседовала О.Дашиковская* 29

Исследования

Непредвзятый взгляд на школьные сайты 31
Изменение отношения к физкультуре – управленческая проблема 34

ФГОС для детей с ОВЗ

Главное, чтобы весь педагогический коллектив понял и принял идею инклюзии *Беседовала О.Дашиковская* 38

Локальные акты

О регламентации основной деятельности школы 47

Школьный уклад

Систематизация

Виртуальный методический кабинет. Попытка удалась! *Е.Попова* 52

Книжная полка

Рецензии

Акчурина Е.В. Конфликты в деятельности директора 56
Крылова О.Н., Бойцова Е.Г. Технология оценивания в современной школе *М.Степанова* 57

Новинка

Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы 58

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПЕРВОЕ СЕНТЯБРЯ»

Генеральный директор:

Наум Соловейчик

Главный редактор:

Артем Соловейчик

Коммерческая деятельность:

Константин Шмарковский
(финансовый директор)

Реклама, конференции
и техническое обеспечение
Издательского дома:

Павел Кузнецов

Производство:

Станислав Савельев

Административно-хозяйственное
обеспечение:

Андрей Ушков

Педагогический университет:

Валерия Арсланнын
(ректор)

ЖУРНАЛЫ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА:

Английский язык – Е.Богданова,

Библиотека в школе – О.Громова,

Биология – Н.Иванова,

География – и.о. А.Митрофанов,

Дошкольное образование – Д.Тюттерин,

Здоровье детей – Н.Сёмина,

Информатика – С.Островский,

Искусство – О.Волкова,

История – А.Савельев,

Классное руководство

и воспитание школьников – А.Полякова,

Литература – С.Волков,

Математика – Л.Рослова,

Начальная школа – М.Соловейчик,

Немецкий язык – М.Бузоева,

ОБЖ – А.Митрофанов,

Русский язык – Л.Гончар,

Спорт в школе – О.Леонтьева,

Технология – А.Митрофанов,

Управление школой – Е.Рачевский,

Физика – Н.Козлова,

Французский язык – Г.Чесновицкая,

Химия – О.Блохина,

Школа для родителей – Л.Печатникова,

Школьный психолог – М.Чибисова

УЧРЕДИТЕЛЬ: ООО «Издательский дом

«Первое сентября»

Зарегистрировано ПИ № ФС77-58435 от 25.06.14

в Роскомнадзоре

Подписано в печать: по графику 17.02.16,

фактически 17.02.16. Заказ №

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая

типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

Ул. Полиграфистов, д. 1, Московская область,

г. Чехов, 142300; сайт: www.chpd.ru;

e-mail: sales@chpk.ru; факс: 8 (496) 726-54-10,

8 (495) 988-63-76

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ:

ул. Киевская, д. 24, Москва, 121165

Тел./факс: (499) 249-3138

Отдел рекламы: (499) 249-9870

Сайт: 1september.ru

Адрес ШЦВ в 

facebook.com/School.of.Digital.Age

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ПОДПИСКА:

Телефон: (499) 249-4758

E-mail: podpiska@1september.ru

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

Методический журнал
для школьной администрации
Издание основано в 1996 г.
Выходит один раз в месяц

РЕДАКЦИЯ:

Главный редактор:

Ефим Рачевский

Заместитель главного редактора:

Инна Алейникова

Обозреватель:

Ольга Дашковская

Ведущая рубрики:

Марина Степанова

Дизайн макета:

Иван Лукьянов

Литературный редактор:

Марина Кособок

Компьютерная верстка:

Дарья Кардановская

Корректор:

Ольга Медведская

В оформлении номера
использованы иллюстрации
фотобанка Shutterstock

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Галеева Н.Л. –

к.б.н., доцент, профессор кафедры
управления образовательными системами
Института социально-гуманитарного
образования МПГУ, руководитель
экспериментальных площадок, автор
образовательной технологии «ИСУД»

Груздев М.В. –

д.п.н., замдиректора Департамента
образования Ярославской области

Свирина Н.М. –

д.п.н., профессор, научный
руководитель Ассоциации гимназий
Санкт-Петербурга

Советова Е.В. –

к.п.н., директор школы № 657, г. Москва

Фрумин И.Д. –

д.п.н., научный руководитель Института
развития образования, НИУ Высшая
школа экономики, профессор

Журнал распространяется

по подписке

Цена свободная. Тираж 26 000 экз.

Тел. редакции: (499) 249-2365

E-mail: upr@1september.ru

Сайт: upr.1september.ru

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ:

По каталогу «Почта России»:

бумажная версия – 79144,

CD-версия – 12755

С юбилеем, журнал!

Ефим РАЧЕВСКИЙ,

главный редактор

В 1996 году я работал директором одной из самых крупных школ города. Мой директорский опыт был достаточно большим – 11 лет. Как раз в том году появились в Москве первые центры образования. Смыслы их появления были не явно обозначены, поэтому их трактовка оказалась чрезвычайно вольной. Наши концептуальные подходы основывались на интеграции общего школьного, дополнительного и дошкольного образования детей. Директивных посылок, разумно направлявших директоров школ, насчитывалось немного. Манифестный документ об образовании, изложенный в императивном варианте Президентского указа № 1 в июле 1991 года, в котором признавалась «исключительная значимость образования для развития интеллектуального, культурного и экономического потенциала России», а образованию гарантировалась исключительная приоритетность обеспечения разными ресурсами. И Закон «Об образовании» 1992 года.

В Указе Президента № 1 содержалась обнадеживающая и ожидаемая директива: «Осуществить с 1 января 1992 года повышение заработной платы работникам системы образования. Довести размеры средних ставок и должностных окладов до уровня: профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений – в два раза превышающего уровень средней заработной платы в промышленности РСФСР; учителей и других педагогических работников – не ниже средней заработной платы в промышленности РСФСР».

Не получилось. В 1996-м, несмотря на займы, сделанные у МВФ, предвыборную кампанию со всем ее неременным футурологическим оптимизмом в стране бастовало свыше 300 тысяч учителей. И только в мае 2012 года удалось сдвинуть государственное сознание в сторону адекватного материального вознаграждения учительского труда.

Второй стратегический документ, определивший развитие образования в стране, – Закон «Об образовании», основные формулы и новеллы которого были продуктом работы ВНИК «Школа», руководимого Э.Д. Днепровым. Закон стал реальным стартовым шагом для изменений. Школы приобрели право на вариативность в содержании, организации и управлении. Те свободы, к которым наше профессиональное сообщество школьных управленцев до сих пор не



Уважаемые читатели! Все подписчики журнала имеют возможность получать электронную версию. Для ее получения:

1. Откройте Личный кабинет на портале «Первое сентября» (www.1september.ru).
 2. В разделе «Газеты и журналы/Получение» выберите свой журнал и кликните на кнопку «Я – подписчик бумажной версии».
 3. Появится форма, посредством которой вы сможете отправить нам копию подписной квитанции.
- После этого в течение одного рабочего дня будет активирована электронная подписка на весь период действия бумажной.

может привыкнуть, тем более что в последующие годы эти свободы то урезались, то толковались в новых несвободных контекстах, то, наоборот, расширялись. Но в такую сложную для педагогов управленческую сторону, что легче было удерживаться в парадигме директивного управления со стороны муниципального учредителя, чем отважиться на принятие самостоятельных решений.

В первой половине 90-х годов начали появляться реальные альтернативы привычной советской школе. Образование пыталось стать дифференциальным и индивидуально направленным. За короткий период, к лету 1996 года, в России были учреждены и заработали 525 частных школ, они робко прикрывались эвфемизмом «общеобразовательные негосударственные учреждения». Появились новые формы организации учебного процесса, основанные на различных комбинациях: детский сад – начальная школа, детский сад – гимназия (школа), школа – вуз и еще различные варианты модификаций. Школы самостоятельно разрабатывали учебные планы, в повседневный обиход входили не очень школьные слова: концепция, парадигма, стратегия, программа развития. 1996 год – год начала осознания школами своей юридической, экономической, содержательной и организационной самостоятельности.

Таким образом, школы становились объектами реального управления. Были ли они таковыми до начала реформ 90-х года? Формально да. Решения, принимавшиеся директором школы вместе с коллегиальными органами управления, главным из которых был педагогический совет, можно было уместить в очень короткий список: распределение педагогической нагруз-

ки, перевод школьников в следующий класс (и то с оглядкой на позицию учредителя), комплектование классов, распределение функциональных обязанностей персонала. Прием и увольнение учителей осуществлялись исключительно районной образовательной властью, распределение ресурсов производилось по не очень понятным, часто ненормативным основаниям, материальные ресурсы распределялись централизованно; финансовый учет, оплата счетов, тарификация работников согласовывались также на районном уровне.

И лишь тогда, когда школы взялись самостоятельно верстать учебные планы, открывать счета в кредитных организациях, отказываясь от услуг централизованных бухгалтерий, еще не ведая фатального слова «аутсорсинг», ориентироваться не только на государственные требования, но и на социальные вызовы, самостоятельно заниматься кадровой политикой, становиться ответственными перед теми, кто доверял им на долгий период своих детей, появилась потребность в такой компетенции, как управление школой.

У

чили ли нас управлять?

Разумеется, в каждом регионе был и есть институт повышения квалификации, призванный учить хороших учителей стать хорошими директорами.

Всегда выпускались настольные книги школьного директора. Одна из них – «Справочник директора школы» – периодически переиздавалась в зависимости от интенсивности изменений в требованиях к школе.

Справочник носил универсальный характер. Из него можно было узнать, какое количество дезинфицирующих средств в среднем требуется в год на одного учащегося, каков срок служе-

ния одной парты, сколько мела необходимо иметь в зависимости от количества учеников, каковы санитарно-гигиенические требования к проветриванию, с какой частотой необходимо проводить контроль учебной успешности школьников и профессиональной успешности учителей, как делить учебный год на циклы и этапы. Практически не было ни одного вида деятельности и поведения, варианта какого-либо управленческого решения, не нашедшего своего отражения в справочнике.

Всем он помогал. И даже курсы повышения квалификации, двухмесячные и с «отрывом от производства», не давали такой четкой и емкой информации по поводу того, как и что надо делать. Школа, равно как и все остальные государственные институты, была пространством очерченной определенности. Не всегда предсказуемой, поскольку мы все-таки имеем дело с субъектами, наделенными сознанием. И эта наделенность достаточно часто становилась препятствием в деле исполнения глав и разделов справочника, инструкций и нормативных усилий, рожденных на основании более высоких в своей иерархичности нормативных циркуляров.

З

акон «Об образовании» 1992 года, социально-политический контекст 1996 года, обрамлявший пик политической неопределенности весны и лета этого года, когда проходили выборы президента, а исход этих выборов мог круто изменить курс развития страны, сделали инструктивную определенность архаическим прошлым, в том числе и в системе образования.

Школы (далеко не все, а только те, руководители которых были наделены профессиональ-

ным беспокойством) постепенно стали активно искать свою дорогу на пути к успеху. Не имелось тогда реальных количественных показателей успешности. Как и сейчас, доминировали в отчетах и результатах проверок процент качества и процент успеваемости. Сегодня они имеют обновленную лексическую интерпретацию, но суть, увы, осталась прежней.

Именно для этой, поначалу немногочисленной когорты школьных директоров газета «Первое сентября», дававшая к каждому номеру заряд в виде эпиграфозаклинания «Вы блестящий учитель, у Вас прекрасные ученики», стала издавать приложение «Управление школой».

20-летний юбилей издания закономерно побуждал нас сделать большой ретроспективный материал истории школьного образования в стране за этот период. Я отказался от этого соблазна. Опасался впасть в ностальгическую тональность образовательного романтизма, сопровождавшего начало этого двадцатилетнего периода. Он был очень нужен, он был жизненно необходим как продуктивная реакция на канонические инструктивные методы управления школой. Долгое время не было дискуссий по поводу дилеммы: директор школы, кто он – хороший учитель или успешный менеджер? Возможно, потому что лидерская элита директоров ориентировала все свои управленческие инициативы на педагогические замыслы, продиктованные педагогическими смыслами.

Новые названия школ: лицеи, гимназии, академии, универсалии, комплексы – очень часто были формами неосуществленных ранее изменений, направленных на очеловечивание школы, на придание ей индивидуального лица. Потребность в этой индивидуализации вызвана внутренним протестом против глобальной унификации инструк-

тивного управления. Как раз тогда появились «школа самоопределения» Тубельского, «школа практических смыслов и гуманной педагогики» Пинского, первая в истории страны «педагогическая гимназия» Каспржака и еще несколько сотен уникальных систем, которые объединяла идея антропоцентризма в педагогике как альтернатива школоцентризму в образовании.

Школы (далеко не все, а только те, руководители которых были наделены профессиональным беспокойством) постепенно стали активно искать свою дорогу на пути к успеху

Наш журнал все эти годы искал, находил, собирал, систематизировал, пропагандировал, описывал, защищал, презентовал многочисленные реализованные и проектируемые опыты модернизации российской школы. Предлагал системные изменения в управлении школой в реальных условиях неопределенности, которая стала глобальным трендом развития человеческого сообщества.

Я заглянул в календарь событий 1996 года, когда журнал появился в печати и начал помогать управлять школой. Мы ведь тогда не очень понимали, что многие из тех событий предопределяют дальнейшее развитие экономики, политики, культуры, образования, безопасности. Например, федеральный суд Нью-Йорка отменил законодательный акт, ограничивающий свободу слова в

Интернете; на Украине ввели новую валюту – гривну; США нанесли ракетный удар по Ираку; в этих же США арестовали хакера, нарушившего компьютерную сеть Пентагона; корпорация «Интел» выпустила процессор «Пентиум II»; в Москве зарегистрирован профессиональный журнал для издателей, дизайнеров и специалистов в компьютерных технологиях «Курсив», начали выводить федеральные войска из Чечни и вышел первый номер журнала «Управление школой».

Тема управления школой за эти годы стала еще более востребованной. Работа директора, несмотря на медленность изменений, наполнилась принципиально новыми направлениями, понадобились компетентности, которых раньше в нашем деле не было.

Школа стала самостоятельным оператором образования, полноценным юридическим лицом, работающим в ином правовом и экономическом пространстве; организацией, для которой такие понятия, как конкуренция, план финансово-хозяйственной деятельности, финансовый норматив, корпоративная культура, информационная модель, оптимизация ресурсов, стратегическое управление, культурный контекст, социальные вызовы и многие другие, – неотъемлемая и органичная атрибутика в каждодневной практике. Согласен, далеко не в каждой. Как правило, в той школе, которая видит смыслы и способы управления в наращивании лидерских возможностей своих учеников, учителей, управленцев. Поэтому наш журнал концентрировал свое внимание на опыте этих школ, делал это в уверенности, что подобный опыт значительно важнее лекций и инструкций, ведь он отвечает на вопрос «Как это делается?». ●

Особенности организации внутришкольного контроля

«Мы увидели огромную работу, обычно незаметную окружающим, но без которой любая другая деятельность в школе становится невозможной», – под этим отзывом о семинаре по организации ВШК готовы подписаться все его участники.

Члены управленческой команды общеобразовательного частного учреждения «Газпром школа» (г. Москва) провели семинар для магистрантов кафедры управления образовательными системами МПГУ и руководителей школ инновационной научно-образовательной площадки «Технология индивидуального стиля учебной деятельности» (рук. Н.Л. Галеева, профессор МПГУ, <http://technologia-isud.ru/>).

Семинар прошел в школе, где за 17 лет существования создана результативная система управления качеством образования.

Для справки: «Газпром школа» считается корпоративной,

ее учредитель, как не трудно догадаться, – крупнейшая в мире энергетическая компания. Ученики – дети ее сотрудников.

Гостей встречали директор, к. социол. н. Елена Анатольевна Недзвецкая и ее коллеги. Они подготовили подробный и наглядный рассказ об опыте работы своего коллектива в системе управления качеством.

По словам Елены Анатольевны, «реализация инновационной модели непрерывного постдипломного образования в условиях современной школы «Обучение на рабочем месте» помогла повлиять на изменение менталитета пе-

дагогов. Иным стало отношение к необходимости внутришкольного контроля, так как происходящие сложные процессы не могут протекать без анализа результатов, оценки и самооценки деятельности педагога, обратной связи со стороны учащихся и родителей. В этом наших учителей убеждать уже не приходится.

Разработан современный мониторинг достижения высоко-го образовательного результата и оценки качества преподавания, результаты которого активно используются на всех уровнях управления и являются ресурсом для повышения качества».



Рабочие моменты семинара

Структурная модель управления школой

Елена ЮЛКИНА,
заместитель директора
по начальным классам
ОЧУ «Газпром школа»

Модель управления «Газпром школой» состоит из четырех взаимосвязанных уровней – стратегического, тактического, деятельностного и информационного (рис. 1).

Основными базовыми принципами системы управления являются:

- организация образовательной деятельности как пространства выбора;
- опережающее управление – фактор устойчивого развития образовательной системы, залог ее успешного развития;
- развитие управленческой компетенции всех участников об-

разовательного процесса на всех уровнях управления;

- демократический стиль управления;
- создание единой информационной среды школы как ресурса эффективного управления.

На **стратегическом уровне управления** определяются основные направления развития образовательного учреждения, его материально-технического обеспечения, финансирования; подбор и расстановка кадров, контроль за выполнением образовательной программы.

Наша школа корпоративная, поэтому она выполняет два вида заказа: государственный и корпоративный. Следовательно, на стратегическом уровне контроль носит двусторонний характер.

Функцию контроля со стороны «Газпрома» учредитель делегировал попечительскому совету. Заседания совета проводятся не реже двух раз в год.

Тактический уровень направлен на разработку программы развития школы, координацию деятельности всех служб и подразделений по ее выполнению; по планированию и организации внутришкольного контроля и коррекцию действий по результатам контроля.

На **деятельностном уровне** координируется работа методических объединений, временных творческих групп и постоянных творческих объединений по разработке и внедрению инновационных технологий, по подготовке педагогическим советам, творческим конкурсам, общешкольным мероприятиям. Деятельностный

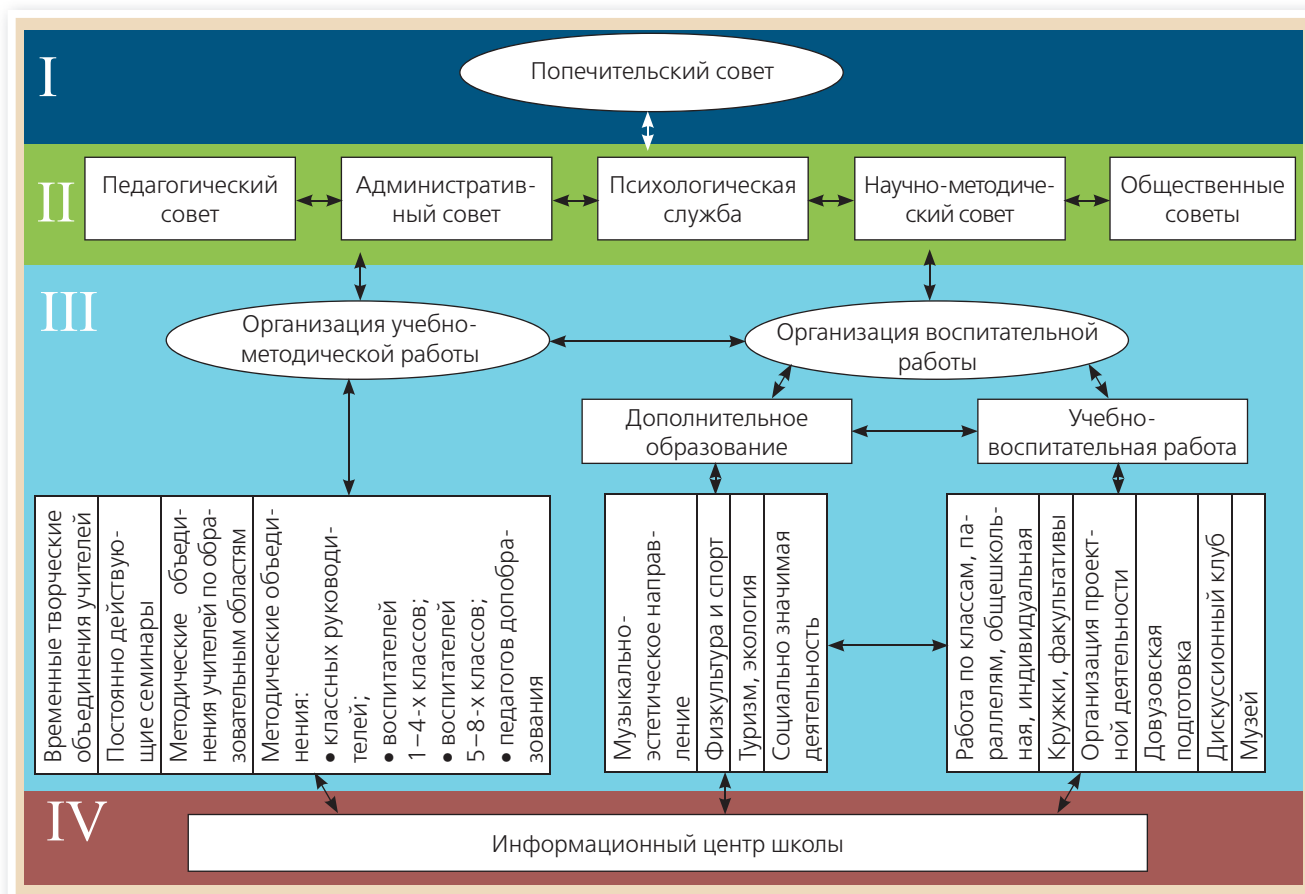


Рис. 1. Структурная модель управления школой

уровень служит для включения в процесс управления всех участников образовательной деятельности, гарантируя субъектную позицию, в том числе в организации внутришкольного контроля.

На *информационном уровне* обеспечивается информаци-

онная поддержка реализации образовательной программы школы, идет управление информационными потоками и принятие управленческих решений на основе сбора, обработки и анализа полученной информации на всех уровнях

управления, а также в системе NetSchool. Данный уровень дополнен активно работающим сайтом ОЦ, школьными журналами «Факел» и «Образ», ежегодно выпускаемой Книгой года, школьным телевидением.

Формы оперативного управления ВШК. План работы школы

Елена РАДЮН,
старший методист
ОЧУ «Газпром школа»

Если театр начинается с вешалки, то школа – с грамотного составления плана работы.

Системообразующий фактор управления качеством образования в нашей школе – общешкольный план, так как мы убеждены, что успешное планирование – залог успеха.

Ежегодно выбираются ключевые слова, определяющие основные виды деятельности школы. Возьмем, например, «Год науки»:

- Сентябрь – «Наука как ценность. Учение с увлечением».
- Октябрь – «Красота и изящество теории. Учение с увлечением».
- Ноябрь – «Самоотверженность и трудолюбие в поисках решения научной проблемы».
- Декабрь – «Наблюдательность – это источник идей и вдохновения».
- Январь – «Креативность и оригинальность идей».
- Февраль – «Радость открытий. Занимательные естественные науки».
- Март – «Язык, на котором говорят все точные науки. Математические этюды».
- Апрель – «Актуальность и новизна исследований».
- Май – «Ответственность за результат».

В последние годы план обязательно включает в себя мероприятия социально значимых воспитательных программ, в которых могут участвовать педагоги, дети, родители, волонтеры, представители различных организаций и обществ. В сборник «План работы» входят следующие пункты:

1. Календарь на учебный год с выделенными цветом каникулярными и выходными днями.
2. Расписание занятости педагога.
3. Годовой календарный учебный график на учебный год.
4. План внутришкольного контроля по видам и формам контроля.
5. Подробный план внутришкольного контроля:
 - административный контроль качества организации воспитательной работы;
 - административный контроль качества усвоения содержания учебных предметов;
 - проверка школьной документации (журналы);
 - проверка школьной документации (тетради).
6. Циклограмма проведения совещаний органов школьного самоуправления.
7. Туристические походы и экспедиции.
8. Международные культурно-образовательные программы.
9. Календарное планирование:

- план общешкольных мероприятий и внеурочной деятельности;
- план по направлению «Музейная педагогика»;
- план по программе «Это наша с тобой Земля»;
- план экскурсий;
- план работы библиотеки;
- план спортивных мероприятий.

10. Приложение:

- календарь знаменательных дат;
- информация о кабинетах классных руководителей и воспитателей.

11. Анкета.

Общешкольный план работы школы убедит человека, внимательно его изучившего, что все субъекты образовательной деятельности умеют проектировать результаты, логическая последовательность отдельных дел обязательно обеспечивает качественный результат.

Выполнение стратегических задач требует всесторонней тактической проработки, планирования всех видов деятельности и реализации на деятельностном уровне.

Мы не удивляемся, что новый педагог в нашей школе быстро становится активным участником довольно большого количества важных мероприятий, приобретает наш стиль отношения к выполнению любого дела, что способствует скорейшей адап-

тации в школе. План работы учреждения – надежный в этом помощник. В нем четко обозначены функциональные связи, которые учат и помогают планировать свою деятельность в соответствии с общими целями коллектива.

Ни одно событие в школе не начинается без четко структурированного плана действий и продуманной рефлексии.

К планированию ВШК у нас принято относиться системно и рационально. Контроль ради контроля, разрозненный набор диагностик и методик, окружение педагога огромным количеством отчетности и, как результат, снижение мотивации и профессиональное выгорание – не наш путь.

В нашей школе учебно-методическая служба давно стала сервисным помощником педагогов, помогающим ответить не только на вопросы «зачем?» и «что нужно сделать?», но в первую очередь на вопросы «как?» и «с помощью чего?».

Отличительная особенность методического сопровождения образовательного процесса – оперативность в поддержке учителя дополнительными ресурса-

ми: инструкциями, памятками, практическими рекомендациями, благодаря которым проще осуществить самооценку результатов собственной деятельности.

Методическая служба стремится реагировать быстро на каждый поступивший запрос, планирует работу с учетом профессиональных затруднений педагогов.

Наши учителя привыкли уходить в длительный летний отпуск, проанализировав план работы школы за текущий учебный год и внося коррективы на новый учебный год. Кроме того, они получают исчерпывающую информацию о главных направлениях подготовки к нему и персональное домашнее задание для осмысления новых идейных установок и дальнейшего планирования собственной деятельности.

Изучение мнений и предложений каждого педагога через анкетирование по итогам педсоветов, семинаров, общешкольных воспитательных мероприятий ведется систематически. В конце учебного года методический отдел обрабатывает в среднем до 120 анкет, и количество заинтересованных

участников регулярно растет. Эти данные становятся опорой для важных выводов и новых идей.

В создании общешкольного плана работы могут принять участие все педагоги, понимая, что их мнение обязательно будет учтено.

Чтобы в мае каждый «примерил» новые формы конкретных дел, уже в январе заместители директора, руководители отделов пишут подробный анализ деятельности по курируемым направлениям с опорой на промежуточные результаты и данные мониторинга, выделяют проблемы, ставят задачи по их решению и облекают их в конкретные формы и даты.

В апреле в центре нашего прогностического анализа оказываются предложения педагогов для включения в общешкольный план работы.

Когда на августовском педагогическом совете каждый педагог получает план на следующий учебный год, мы знаем: именно он станет важнейшим ресурсом управления качеством образования и источником удовлетворения профессиональных потребностей.

Мониторинг образовательного результата. Особенности организации

Наталья РЕШЕТНИК,
руководитель учебного отдела
ОЧУ «Газпром школа»

В 2006 году при переходе школы на обучение по индивидуальным учебным планам обучающихся был создан учебный отдел в рамках эксперимента с ИУП. Мы стали одними из первых, кто внедрял такую систему обучения. Сегодня в нашем образовательном учреж-

дении дети учатся по индивидуальным учебным планам, начиная с 5-го класса.

Школа всегда работала над достижением высокого образовательного результата. Как в большинстве московских школ, так и у нас, существует традиционная структура внутришкольного контроля: фронтальный, тематический и т.д. *Таблица 1.*

С введением новых образовательных стандартов перед учеб-

ным отделом встала задача создать условия для выполнения современных требований к качеству результата, который включает в себя не только предметные, но и метапредметные и личностные результаты.

В основе ВШК заложены три основных принципа:

1. Качество обучения оценивается персональным результатом каждого ребенка по каждому учебному предмету (то есть

**План ВШК по видам и формам контроля.
Тематический контроль (классно-обобщающий контроль)**

Сроки	Содержание	Рабочая группа (ФИО)	Подведение итогов
Сентябрь – октябрь	Организация учебно-воспитательного процесса (УВП) в 1-х классах		Психолого-педагогический консилиум
Сентябрь – октябрь	Преимственность в организации УВП в параллели 5-х классов. Организация уроков по выбору		Психолого-педагогический консилиум
Сентябрь – октябрь	Преимственность в организации УВП в параллели 10-х классов. Стартовый контроль по оценке готовности выпускников основной школы к продолжению обучения на следующей ступени		Психолого-педагогический консилиум
Сентябрь – май	Контроль успеваемости и посещаемости уроков в 10–11-х классах		Совещание при директоре
Сентябрь – май	Контроль успеваемости и посещаемости уроков в 7–8-х, 9-х классах		Совещание при завуче
Сентябрь – февраль	Организация УВП во второй половине дня (5–8-е классы)		Совещание при директоре
Октябрь, март	Дозировка домашнего задания в 5–6-х классах. Анализ выполнения домашнего задания обучающимися		Совещание при завуче
Октябрь – февраль / ноябрь – март	Организация самоподготовки в 5–6-х / 7–8-х классах		Совещание при завуче
Декабрь, апрель	Организация подготовки к ЕГЭ в рамках профильного обучения информатике и ИКТ в 11-м классе		
Ноябрь	Проверка посещения элективных курсов учащимися 9-х классов. Анализ удовлетворенности учащихся выбором элективных курсов, готовности к выбору индивидуального учебного плана		Совещание при завуче
Декабрь, апрель	Дозировка домашнего задания в 9–10-х классах		Совещание при завуче
Декабрь – май	Контроль проведения тематических зачетов в 10-х классах (по графику зачетных работ)		Совещание при завуче
Март – апрель	Организация повторения изученного материала, дифференциация и индивидуализация домашних заданий в выпускных – 9-х, 11-х – классах связи с подготовкой к ГИА и предупреждением перегрузки учащихся		Совещание при завуче
Ноябрь – февраль	Организация работы с родителями (родительские собрания, клуб выходного дня) 8 «б», 2 «б», 2 «в», 5 «г», 10-го классов		

качество обучения становится лучше, когда повышается персональный результат ученика).

2. Облегчение деятельности педагогов, использование ИКТ-технологий, снижение доли ненужной бумажной работы, что повышает результативность труда и качество обучения.

3. Оперативное принятие управленческих решений. Например:

- организация индивидуальных консультаций для новых обучающихся или часто болеющих детей;
- организация дополнительных занятий по уровням усвоения программы;
- организация консультаций педагогов-консультантов, не работающих в данном классе (стоит сказать, что эти педагоги выполняют дополнительную функцию внутреннего аудита по качеству преподавания конкретных учебных дисциплин).

Организованы внутренняя и внешняя (это работы Московского центра качества образования и СтатГрада) системы оценки результатов. Со дня основания МЦКО мы участвуем не только во всех внешних обязательных диагностиках, но и во всех добровольных.

Разработан мониторинг достижения образовательного результата. Итоги диагностик оперативно обрабатываются учебным отделом, проводится глубокий анализ по каждому обучающемуся, информация предоставляется кураторам предметных областей, учителям-предметникам, классным руководителям, воспитателям ГПД.

Учителя-предметники в свою очередь оперативно вносят коррективы в приложения к рабочим программам, организуя дополнительно сопутствующее повторение. Так, в начальной школе разработан Мониторинг познавательных и регулятивных учебных

действий. Благодаря системе показателей можно не только отслеживать процесс достижения каждым учеником метапредметных образовательных результатов, но и анализировать динамику этого процесса, что является важным и для родителей школьников.

В средней и старшей школе с помощью метапредметной диагностики оценивается достижение планируемых результатов освое-

Уже несколько лет в конце учебного года проходят индивидуальные собеседования директора школы с каждым учеником 8-го класса

ния основной образовательной программы, которые представлены в следующих междисциплинарных программах:

- программа формирования универсальных учебных действий;
- программа «Формирование ИКТ-компетентности школьников»;
- программа «Основы учебно-исследовательской и проектной деятельности»;
- программа «Стратегии смыслового чтения и работа с текстом».

В феврале текущего года прошла диагностика регулятивных и коммуникативных умений в проектной деятельности для 8-х классов.

По результатам метапредметных диагностик не выставляются

школьные отметки, но фиксируется уровень сформированности межпредметных понятий и уровень достижения отдельных универсальных действий, которые фиксируются в характеристиках обучающихся.

Личностные результаты наших ребят оценивают классные руководители и психологическая служба. Ведется большая работа над созданием портфолио обучающихся. Уже несколько лет в конце учебного года проходят индивидуальные собеседования директора школы с каждым учеником 8-го класса. Традиционно улучшается результат качества образования в 9-х классах по итогам собеседования.

Еще одна форма мониторинга личностного роста детей – Общественный смотр знаний в 5, 6 и 10-х классах, где ученики защищают мини-проекты и представляют свои портфолио. В данной работе участвуют сами ребята, их классные руководители и воспитатели. Учебный отдел готовит по каждому ученику аналитические материалы и выстраивает рейтинг.

Система внутришкольного контроля регламентируется положением.

Сложные процессы, происходящие в современной школе, не могут протекать без анализа результатов, оценки и самооценки труда учителя, учащихся, родителей, руководителей школы как единого школьного сообщества. Руководитель должен иметь четкое представление о том, как развивается школа, совершенствуется образовательный процесс. Иными словами, нужна информированность обо всех сферах жизни и деятельности, необходима постоянная обратная связь. Полную достоверную информацию можно получить только с помощью хорошо налаженного ВШК.

Методический марафон как ресурс повышения качества образования в системе ВШК

Елена ГУБАНОВА,

начальник учебно-методического
отдела ОЧУ «Газпром школа»

Оценить урок можно только при его посещении. Поэтому организация взаимопосещения занятий учителями – ключевой момент в контроле качества преподавания, переводящий его на другой уровень. Выстраиваются субъект-субъектные отношения.

В любой школе есть практика проведения открытых уроков. С 2012/13 учебного года на основании решений педагогических советов у нас изменилась форма их проведения. С середины октября до середины декабря абсолютно всех учителей объединил методический марафон.

Его основная задача не просто контроль качества преподавания, а обмен опытом, пополнение методической копилки, повышение квалификации на рабочем месте. То есть учитель участвует в контроле и повышает свою квалификацию.

Организация марафона.

Формирование расписания.

В конце сентября мы начинаем составлять расписания открытых уроков. Каждый учитель заявляет дату, класс, урок и обязательно формулирует тему.

Взаимопосещение уроков.

Чтобы иметь представление о разнообразии форм, приемов, технологий, которыми коллеги хотели бы поделиться, организовано информирование о предстоящем уроке в виде приглашения его посетить, дается анонс, составленный учителем с помощью методистов (рис. 2).

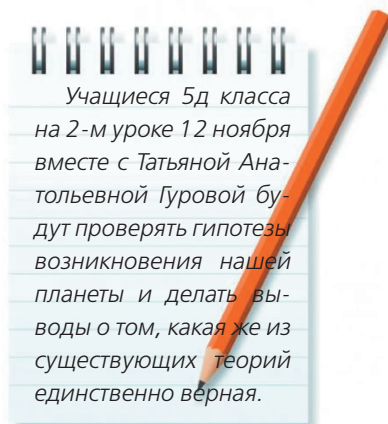


Рис. 2

Минимальное количество уроков, которое должен посетить каждый учитель, – три. Когда сформировано расписание открытых уроков, все записываются на уроки друг друга исходя из своего расписания. За два месяца можно посетить большое количество уроков: люди приходят в свой методический день, используют окна в расписании. Наибольшее количество уроков посещают

учителя начальных классов (максимум – 30 уроков). Таблица 2.

Тематика марафона.

Отличительная черта марафона – его проведение по заданной тематике. Темы не случайны, они продиктованы временем и требованиями нормативных документов. 2013/14 учебный год – «Использование элементов проектной технологии на уроках». 2014/15 учебный год – «Приемы организации дифференцированного обучения на уроке и индивидуальные домашние задания». 2015/16 учебный год – «Использование элементов музейной технологии на уроках».

Прежде чем объявить тему, происходит большая подготовительная работа: проводятся семинары, мастер-классы, педагогические советы по этой тематике. Учителя знакомятся с новыми технологиями, опытом педагогов других стран и школ.

Сейчас можно сказать: за четыре года методический марафон превратился из традиционной обязательной контролирующей процедуры в увлекательную совместную образовательную деятельность, а открытый урок – в событие, от которого все его участники испытывают интеллектуальное удовлетворение. Марафон стал школой мастерства, обмена опытом, когда каждый

Таблица 2

Шаблон расписания методического марафона

Дата	День недели	№ урока	Класс	Кабинет	ФИО учителя	Тема урока	Фамилия учителя (учителей), посещающего урок

педагог имеет возможность выступить в роли методиста, показать используемые им приемы, имеющие практический результат – качество обучения. На уроки приходят по 20 человек! Именно посещение уроков коллег, возможность учиться друг у друга выводят преподавание на новый качественный уровень.

Оценка урока.

В Профессиональном стандарте педагога говорится: «Учитель должен проводить систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению». Проводя марафон, мы решаем эту задачу.

Владея системным анализом урока, все присутствующие на занятии педагоги оценивают его, заполняя разработанную администрацией школы оценочную форму САУ (системный анализ урока), которая корректируется ежегодно в соответствии с новыми требованиями. Информация по каждому учителю вносится в единую базу данных, представляющую собой основу мониторинга качества преподавания.

Обязательный элемент контроля – гласность.

Итоги.

- По итогам посещенных уроков выбираются лучшие занятия. С этой целью организована рубрика «Рекомендуешь ли ты этот урок посетить всем?». На основе данного выбора и анкетирования учителей составляется рейтинг

уроков, которые выносятся на неделю педагогического мастерства, проходящую в июне. Это конкурс «Общественное признание». Победителей конкурса называют сами участники.

- Еще до окончания марафона педагоги используют на своих уроках увиденные приемы коллег, применяют материалы и находки из разных образовательных областей.

Высокий рейтинг важности марафона говорит о его востребованности, практической пользе. Среди всех методических мероприятий именно он отмечен педагогами как эффективное средство повышения уровня профессионализма. По результатам кураторы и руководители методического объединения получают полный отчет об уроках марафона отдельных преподавателей и МО в целом, в том числе в графической форме, например в виде диаграммы «Сравнение по методическому объединению учителей естествознания». Эти результаты обсуждаются на заседаниях методобъединений в конце декабря.

- Каждый учитель ежегодно пополняет собственное профессиональное портфолио анализом открытого урока, сравнением с предыдущими годами и средним значением по МО (в графической форме), а также рекомендациями методической службы и отзывами коллег об уроке.

Так как учитель при заполнении формы указывает, какой методический прием он может использовать в своей практике, эти данные также используются во внутришкольном контроле при дальнейшем посещении уроков администрацией.

Результаты введения новой формы проведения открытых уроков.

Количество уроков. 86 уроков провели 88 учителей (5 интегрированных уроков, 2 учителя провели по 2 урока, 1 учитель – 3 урока).

Среднее количество посещенных уроков на человека.

- 2011/12 уч. г. – 1,05;
- 2012/13 уч. г. – 3,6;
- 2013/14 уч. г. – 4,9;
- 2014/15 уч. г. – 4,3;
- 2015/16 уч. г. – 5,2.

Типы уроков. Ранее наибольшее количество составляли уроки комплексного применения знаний. В этом году 23% приходится на уроки обобщения и систематизации знаний. Это говорит о возросшем мастерстве учителей, так как этот тип урока самый сложный.

Продукт методического марафона – сборник разработок открытых уроков всех педагогов, размещаемый в виртуальном методическом кабинете школы. Учителя приобретают полезный опыт участия в конкурсе, практику аналитической работы, получают готовые разработки уникальных уроков, побеждают в городских и всероссийских конкурсах и т.д.

Модель «Обучение на рабочем месте»

Елена СИДОРКОВА,

*педагог-организатор
по информационным технологиям
ОЧУ «Газпром школа»*

В нашей школе создана система непрерывного последиplomного образования педагогов, которая представлена в виде модели. Ад-

министрация образовательного центра за ее разработку получила Грант Москвы в сфере образования.

Структура модели определяется тремя основными категориями учителей, работающих в школе. Они выделены на основе такого параметра, как педагогический опыт и уровень профессионализма.

Первая группа – педагог-мастера, учителя с большим опытом работы (от 20 лет).

Вторая группа, самая многочисленная, – учителя с опытом работы от 5 до 20 лет.

Третья категория – это молодые специалисты и студенты, пришедшие в школу на практику.

Циклограмма проведения совещаний и семинаров

День недели	Цикличность	Место проведения (номер кабинета)	Содержание работы	Ответственный (ФИО)
Понедельник	Еженедельно в 10:00		Совещание при директоре	Администрация
	2 раза в месяц в 16:00–17:00 и 12:45	Актный зал	Производственное совещание педагогического коллектива	Администрация
Вторник	1-й, 3-й в 13:00		Производственное совещание воспитателей 5–8-х классов	
	2-й в 15:05–16:00		Заседание координационного совета по организации проектно-исследовательской деятельности учащихся	
	4-й (сентябрь, ноябрь, февраль, апрель) в 16:00–17:00		Заседание научно-методического совета	
	Каждую неделю в 15:05–16:00		Семинар «Приемы работы с интерактивной доской»	
	1 раз в месяц 14:30–15:30		Семинар «Организация и содержание учебной деятельности в начальных классах в соответствии с ФГОС»	
Вторник (октябрь – февраль)	1 раз в месяц		Практический семинар для групп-лидеров школы «Лидер»	
Среда (сентябрь – октябрь)	Каждую неделю в 15:05–16:00		Семинар «Системный анализ урока. Теория» для вновь принятых учителей и учителей, работающих в школе 1–2 года	
Среда (ноябрь – март)	2 раза в месяц в 15:05–16:00		Семинар «Организация учебной деятельности на уроке. Системный анализ урока. Практика»	
Среда (октябрь – март)	1 раз в месяц в 15:05–16:00		Практический семинар «Музейный урок»	
Четверг (сентябрь – октябрь)	Каждую неделю в 15:05–16:00		Семинар «Организация проектно-исследовательской деятельности учащихся»	
Четверг	Каждую неделю в 15:05–16:00		Семинар «Учимся с iPad»	
Пятница	4-я в 12:00	Библиотека	Семинар «Воспитательная деятельность в школе. Содержание и форма»	
В запланированное время в соответствии с расписанием уроков	2 раза в год (январь, июнь)		Заседание попечительского совета	
	2 раза в год (декабрь, май)		Заседание дисциплинарной комиссии	
	1 раз в триместр в 18:30		Заседание общешкольного родительского комитета	
	1 раз в триместр		Семинар с руководителями структурных подразделений «Роль лидера в управлении качеством образования»	
	1 раз в месяц	По МО	Производственные совещания МО учителей	Руководители МО
	1 раз в месяц		Совещания с руководителями МО	
	1 раз в месяц		Дистанционный семинар с учителями иностранных языков «Современные педагогические технологии в изучении иностранных языков»	
	1 раз в триместр		Психолого-педагогический консилиум по итогам классно-обобщающего контроля	
	1–2 раза в месяц		Производственные совещания классных руководителей 5–6, 7–8, 9, 10–11-х классов	
	1-й, 3-й в 12:00		Производственное совещание с воспитателями 1–4-х классов	

Для каждой категории педагогов в нашей модели предусмотрены ведущие формы методической работы, но по желанию доступны все формы без исключения. *Рис. 3.*

Опыт показал: в последнее время молодые специалисты показывают высокий уровень педагогического мастерства, быстрее осваивают новые современные технологии и требования. Поэтому в основу системы обучения заложены активные формы – «Обучение действием». Каждый учитель нашей школы может стать участником творческой группы по интересующей его проблеме, побывать на уроках коллег, поучаствовать в обсуждении занятий, представить собственный опыт работы. Наша задача состоит в создании условий в выборе интересных современных форм развития профессионального мастерства педагогов.

Модель продолжает развиваться.

На мой взгляд, уникальна система школьных семинаров, которая составляет основу этой модели.

Администрация школы придерживается правила: сначала научи, ознакомь педагога с критериями

оценки и требованиями, а потом контролируй. В этом учебном году администрация школы спланировала и реализует 11 семинаров по различным направлениям. Среди них – семинар для завучей и руководителей структурных подразделений «Роль лидера в управлении качеством образования. Ожидания и противоречия», который проводит директор школы.

Все семинары включены в план работы (таблица 3). Его создают в мае – июне и выдают учителям в августе. Каждый может выбрать, в каком семинаре будет участвовать в ближайшем учебном году. Педагоги высоко ценят возможность получения качественной методической помощи на рабочем месте.

Важно понимать: методическая работа, направленная на повышение качества преподавания, и внутришкольный контроль – две самостоятельные системы, являющиеся элементами системы работы школы в целом. Они тесно связаны между собой, и цель ВШК в том числе – повышение мастерства педагогов.

Многу организован семинар «Системный анализ урока», который проводится с 2007 года. В нем успели принять участие все

педагоги школы. Именно с посещения данного мероприятия новые учителя начинают знакомиться со школьной системой работы, с требованиями, предъявляемыми к уроку, к единому для школы подходу в оценке его эффективности.

Результат работы семинара – два важных аспекта. Во-первых, учитель знает, по каким критериям будет анализироваться и оцениваться урок при посещении в рамках ВШК. Во-вторых, он сам становится субъектом контроля, когда оценивает уроки своих коллег по алгоритму системного анализа урока.

На основе данных, полученных после всех посещенных уроков, проводится мониторинг качества преподавания, анализируются успехи и затруднения каждого учителя в организации урока, планируется адресная методическая помощь (при необходимости), организуются новые семинары и мастер-классы.

Хочу привести слова Майкла Барбера, профессора, эксперта в области международных исследований в сфере образования: «Качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей». Реализация модели постдипломного образования педагогов направлена на решение этой важной задачи.

Я убеждена, что любые инновации и законодательные инициативы, направленные на повышение качества образования, окажутся успешными, если учителя всё будет понятно, он их примет, творчески переосмыслит и с желанием и любовью включит в свою деятельность. И тогда, при развитии управленческой компетенции, страшное слово «контроль» станет для каждого педагога естественным элементом деятельности по повышению качества управления, процесса и результата обучения его учеников. ●

Фото предоставлены организаторами семинара

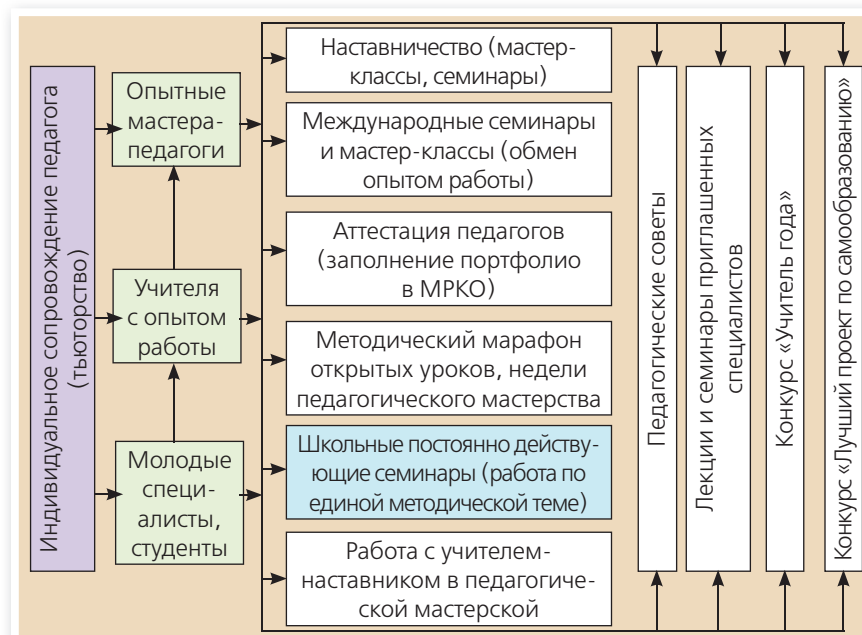


Рис. 3. Модель непрерывного постдипломного образования учителей в условиях современной школы

Планирование воспитательной работы

Ребенок многого не знает, не умеет. Ему свойственно ошибаться, не понимать и не принимать устоявшихся в обществе отношений. Становиться личностью трудно, воспитание помогает человеку стать личностью, направляет усилия и корректирует реальные отношения. Без предвидения и предвосхищения ситуации будущего трудно целенаправленно и эффективно управлять любым педагогическим процессом. Поэтому и появились педагогическое планирование и все соответствующее данному процессу многообразие документов, называемых планами.

Елена СОВЕТОВА,

*директор ГБОУ «Школа № 657»,
г. Москва*

Педагогическому планированию присущи следующие функции¹:

- **направляющая** – определение цели, содержания деятельности, предмета, конкретных направлений и видов деятельности;
- **прогнозирующая** – прогнозируется будущее состояние педагогической системы, результаты ее функционирования и развития;
- **координирующая (организаторская)** – ответы на вопросы: кто, когда и что должен делать;
- **контрольная** – контроль и коррекция пути к достижению намеченной цели;
- **репродуктивная (воспроизводящая)** – возможность по плану восстановить содержание и объем выполненной работы.

Педагогическое планирование затрагивает различные сферы и стороны жизнедеятельности образовательного учреждения, в том числе воспитательную деятельность в школьном и классных коллективах.

Под планированием воспитательной деятельности в школе, классе следует понимать, на наш взгляд, процесс совместной деятельности педагогов и учащихся по определению целей, содержания и способов организации воспитательного процесса и жизнедеятельности в школьном и классном

сообществе, организаторов и участников намеченных дел, сроков их проведения.

Правильное планирование – одна из важнейших предпосылок эффективности системы воспитательной работы, так как, если план представляет собой ясную программу педагогических действий, если четко определена содержательная и временная последовательность этих действий, то можно грамотно определить стратегию и тактику развития и совершенствования воспитательной системы.

Основу любого планирования составляет процесс моделирования. **Чтобы успешно осуществлять планирование,** необходимо соблюдать принципы педагогического моделирования:

✓ **Принцип системности.** Нацеливает рассматривать воспитательный процесс как сложную систему, состоящую из некоторой совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих компонентов. В состав воспитательной системы входят:

- учителя, учащиеся, родители;
- их индивидуальные и коллективные потребности, интересы и ценностные ориентиры;
- цели, принципы, содержание, способы и формы организации совместной деятельности;
- критерии, показатели, приемы и методы изучения, анализа и оценки состояния и результатов воспитательного процесса.

При планировании надо учесть все эти компоненты, их взаимосвязь.

✓ **Принцип конкретности.** Включение конкретных дел, определенных сроков и ответственных

¹ Ильина Т.В. Педагогическое планирование в образовательных учреждениях. Ярославль, 1995.

ных за их проведение. Следует учесть интересы, специфику конкретного школьного коллектива.

✓ **Принцип оптимальности.** Нужно найти наилучший вариант участия детей и взрослых в коллективной работе по планированию, структура плана должна быть удобной.

✓ **Принцип диалога.** Внимательное отношение к мнению каждого члена коллектива, необходим диалог действий, мнений, мотивов участников планирования.

✓ **Принцип индивидуальности.** Предполагает учет индивидуальных особенностей детей и взрослых при организации коллективной деятельности по разработке плана.

✓ **Принцип научности.** Опора на научные представления о сущности, движущих силах и закономерностях процесса воспитания и развития ребенка, на теоретические положения современных педагогических концепций о воспитании, на технологические разработки отечественных и зарубежных ученых.

✓ **Принцип непрерывности.** Составленный план лишь относительно завершённый документ, изменения в него вносятся по мере необходимости.

В работе, как правило, используют календарный и перспективный планы.

Календарный план охватывает недельный или месячный промежуток времени и содержит наименование планируемых дел, дату и время их проведения, ответственных организаторов. Такой план обычно составляют в форме плана-сетки, и его называют рабочим.

Перспективный план охватывает, как правило, учебный год и содержит основные направления и формы работы, примерные сроки проведения и ответственных.

Авторы учебного пособия «Педагогика»² называют общие требования к планам учебно-воспитательной работы:

- целеустремленность и конкретность образовательных задач;
- краткость плана, его компактность;
- разнообразие содержания, форм и методов, оптимальное сочетание просвещения и организации деятельности детей;
- преемственность, систематичность и последовательность;
- сочетание перспективности и актуальности намеченных видов работы;
- единство педагогического руководства и активности воспитанников;
- реальность, учет возрастных и индивидуальных особенностей учащихся, уровня их подготовленности и условий жизни;

² Сластенин В.А., Исаев И.Ф., Мищенко А.И., Шиянов Е.Н. Педагогика. М.: Просвещение, 1997.

• связь внутриклассной работы с работой всей школы;

- согласованность плана с деятельностью школы и детских общественных организаций;
- гибкость плана.

Алгоритм разработки перспективного плана представляет собой своеобразную технологическую цепочку последовательно выполняемых действий.

Предлагаем циклограмму планирования воспитательной работы, составленную на основе рекомендаций известного исследователя проблем воспитания учащихся Л.В. Байбороды³. Циклограмма представлена в [таблице](#).

Для практической деятельности правильно составленный и продуманный план еще и очень важен потому, что помогает избежать текучки. Ведь именно текучка – одна из главных причин перегруженности заместителя директора по воспитательной работе.

Целенаправленное и четкое планирование определяет хороший результат воспитательной работы, так как позволяет **избежать многих ошибок, таких, например, как нагромождение случайных дел и мероприятий, суетливость, стихийность.**

Как правило, планирование начинается с проведения анализа воспитательной работы за прошедший учебный год и определения целей и задач воспитательной работы на новый.

Педагогический анализ – трудоемкая часть профессиональной деятельности администрации, требующая значительных интеллектуальных и физических затрат. Для проведения анализа основных событий и педагогических ситуаций важно наличие необходимого объема информации. Ее сбор осуществляется в течение всего учебного года. Одна из возможных форм накопления – информационно-аналитические справки, составляемые администрацией.

В информационно-аналитическую справку включается информация следующего содержания:

- название мероприятия, дата проведения, место проведения, участники мероприятия;
- цели и задачи данного мероприятия;
- плюсы проделанной работы: что особенно удалось в определении содержания, форм и способов организации совместной деятельности, кто отличился, как проведенное дело содействовало развитию личности школьников, в решении каких проблем удалось продвинуться;
- минусы осуществленной деятельности: что не получилось, кто не смог справиться со своим поручением, какие организаторские задачи не удалось решить до конца;
- что нового удалось получить в результате подготовки, проведения и подведения итогов

³ Байборода Л.В., Рожков М.И. Воспитательный процесс в современной школе. Ярославль, 1997.

[illegible][illegible]

мероприятия? Какие педагогические последствия возможны после проведенного мероприятия? Какие проблемы могут обостриться в ближайшее время, проявиться в отдаленной перспективе?

- выводы и предложения о перспективах и путях совершенствования совместной деятельности.

В практической работе удобно, когда имеется определенная форма информационно-аналитических справок по анализу классных часов, внеклассных мероприятий, родительских собраний и т.п. Предлагаем несколько таких форм справок в *приложении 1*.

Успешному проведению анализа основных событий способствует коллективный анализ жизнедеятельности, который предполагает активное участие в аналитической работе всех субъектов воспитательного процесса: педагогов, учащихся, родителей.

Среди таких форм анализа можно выделить:

- анкетирование;
- заполнение отчетного листа по итогам четверти (триместра);
- листки успехов по итогам участия классов в общешкольных мероприятиях;
- выпуск информационных листков: фотоотчеты, стенгазеты, молнии и т.п.

В качестве критериев, позволяющих оценить эффективность воспитательной работы в школе, могут быть выбраны следующие:

- гуманность воспитательных отношений;
- вовлеченность учащихся в жизнедеятельность отдельно взятого класса, школы;
- сформированность деловых и межличностных взаимоотношений;
- развитость самоуправленческих начал в классе;
- наличие социальных связей школьного сообщества;
- эффективность психолого-педагогического и медико-социального сопровождения развития детей.

Следующий шаг в деятельности по составлению плана воспитательной работы – определение основной цели и задач на новый учебный год, приоритетных направлений деятельности.

Профессор А.В. Гаврилин предлагает избирать в качестве приоритетного и системообразующего тот вид деятельности, который соответствует ряду требований.

- ✓ Этот вид деятельности не формально, а реально отвечает целям воспитательного процесса.

- ✓ Он выражает доминирующую коллективную потребность и является престижным для большинства учащихся.

Теучка – одна из главных причин перегруженности заместителя директора по воспитательной работе

- ✓ Педагоги высокопрофессионально владеют методикой его использования в воспитании школьников.

- ✓ Формируются связи с другими видами совместной деятельности детей и взрослых.

- ✓ Существуют финансовые, материально-технические и другие предпосылки для его развития⁴.

Для выявления и уточнения наиболее важных направлений воспитательной работы, учета мнений учителей, учащихся и их родителей предлагаем провести анкетирование.

Анкета может быть такой:

1. Расставьте оценки степени важности и влияния на воспитание личности следующих направлений работы:

0 – менее важно; 1 – важно; 2 – очень важно:

- Эстетика, культура поведения;
- физическое воспитание;
- правовое воспитание;
- санитарно-гигиеническое воспитание;
- трудовое воспитание;
- воспитание патриотического сознания;
- ответственное отношение к учебе;
- духовное и нравственное воспитание;

- воспитание толерантности;
- расширение и углубление знаний учащихся по предметам во внеурочное время (предметные недели, тематические вечера, дискуссии, викторины и т.д.).

2. Кто (что), по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на воспитательный процесс?

- Школа;
- друзья в школе;
- семья;
- друзья вне школы;
- индивидуально (книги, кинофильмы, театр и т.д.).

3. Считаете ли вы, что школе необходимо уделять больше внимания вопросам воспитания?

- Нет;
- скорее нет;
- затрудняюсь ответить;
- скорее да;
- да.

4. Считаете ли вы себя воспитанным человеком?

- Нет;
- скорее нет;
- затрудняюсь ответить;

⁴ Школа как воспитательная система / Под редакцией А.В. Гаврилина. М.: Просвещение, 1992.

- скорее да;
- да.

5. В каком из перечисленных направлений у вас есть проблемы?

- Эстетика, культура поведения;
- физическое воспитание;
- правовое воспитание;
- санитарно-гигиеническое воспитание;
- трудовое воспитание;
- воспитание патриотического сознания;
- ответственное отношение к учебе;
- духовное и нравственное воспитание;
- воспитание толерантности.

Результаты ответов обрабатывают и сводят в таблицу.

Воспитательная работа проходит через все виды и формы деятельности школы. Можно выделить три главных блока, через которые решаются воспитательные задачи.

Учебный процесс – основной вид деятельности, несет большой воспитательный заряд. Это и новые учебные курсы: «Мировая художественная культура», «Народоведение», «Театр и искусство» и т.д., а также формы и методы организации их восприятия: факультативы, спецкурсы, смотры, конференции, интеллектуальные марафоны, олимпиады, открытые смотры и т.п.

Дополнительное образование – внеурочная кружковая работа, секции и объединения по интересам и основным направлением воспитания. Выход на результат – это участие в различных окружных конкурсах, смотрах, внеурочные мероприятия, участие в городских и всесоюзных программах.

Работа в социуме (с родителями).

Таким образом, создается и развивается единый образовательный процесс, где естественное продолжение учебного процесса – внеклассная и внешкольная работа.

Воспитательный процесс планируется, как правило, по выбранным направлениям: гражданско-патриотическое, спортивно-оздоровительное, художественно-эстетическое и т.д. Получается цепочка: от целей, задач к направлениям, формам и методам работы.

Все это вместе есть перспективный план.

Перспективный план воспитательной работы – составная часть общешкольного плана. Внешне, по форме перспективный план в школах может быть разным. Каждый определяет свою форму исходя из традиций, личного опыта, предпочтений.

Пример перспективного плана воспитательной работы школы приведен в [приложении 2](#).

Также этот документ должен обязательно содержать план управленческой деятельности, в которую входят методическая работа с классными руководителями и учителями-предметниками, работа по

внутришкольному контролю, обобщение и распространение лучшего опыта воспитательной работы, проведение различных микроисследований.

Поэтому вторая часть перспективного планирования – это планирование управленческой деятельности. Цель работы – создание условий для раскрытия потенциальных возможностей каждого педагога в достижении конечных результатов воспитания, в реализации их профессиональных интересов и способностей. Задачи:

- организовать систему обучения педагогов методике воспитательной работы;
- помочь педагогам в самообразовании по вопросам воспитания;
- изучить возможности и индивидуальные особенности каждого учителя, классного руководителя;
- изучить, распространить и обобщить педагогический опыт;
- сконцентрировать и систематизировать усилия общественных и государственных организаций по воспитанию учащихся;
- повысить эффективность воспитательной работы через систему учения, контроля и анализа воспитательной работы.

Внешне эта часть плана выглядит по-разному. Пример дан в [приложении 3](#).

На основе перспективного плана воспитательной работы школы составляются перспективные планы работы классного руководителя, которые могут быть различными по форме. Каждый выбирает форму для себя, но целесообразнее, чтобы в школе была принята одинаковая форма перспективного плана классного руководителя.

Обязательные требования к плану воспитательной работы этого сотрудника следующие: план предваряется анализом работы за прошедший год; дается характеристика класса; формулируются цель и задачи воспитательной работы на новый учебный год; указываются содержание работы, формы и методы, технологии.

Управленцу удобно иметь сводную таблицу для проверки планов воспитательной работы классных руководителей, она позволяет составить представление о качестве запланированного.

В состав общешкольного плана воспитательной работы также входят планы работы школьного библиотекаря и преподавателя ОБЖ, план работы по профилактике правонарушений.

* * *

Планирование работы – сложный процесс, требующий затрат времени, координации усилий многих педагогов. Но правильно построенный план в значительной мере предопределяет успех, действенность, результативность всей воспитательной работы в школе.

Формы информационно-аналитических справок

Отчет о проведении внеклассного воспитательного мероприятия

Название мероприятия _____
 Сроки проведения _____
 Время проведения _____
 Место проведения _____
 Ответственный за проведение _____

Цели и задачи мероприятия	
План проведения мероприятия	
Критерии оценивания участников (если это конкурс, соревнование и т.п.)	
Результативность мероприятия	
Выводы и рекомендации	

Отчет о проведенном мероприятии

Название _____
 Дата проведения _____
 Ответственный за проведение _____
 Цели и задачи мероприятия _____
 Форма проведения _____
 Предмет (направление) _____
 Параллель (или класс) _____
 Этапы (название или краткое содержание) _____
 Степень активности учащихся _____
 Плюсы _____
 Минусы _____
 Выводы и рекомендации _____
 Справку составил _____

Приложение 2

План воспитательной работы 20__/_ учебный год (фрагмент)

Октябрь				
Направление работы	Цель	Содержание, форма проведения	Ответственный	Форма отчета, регулирование
Школьные праздники, вечера, смотры, конкурсы	Развитие творческого потенциала каждого ученика; приобщение к духовным ценностям своего народа	Подготовка и проведение Дня учителя. Проведение Дня самоуправления. Литературный салон «Болдинская осень». Посвящение в первоклассники. Театр (филармония)	Замдиректора по ВР, руководители объединений	Выпуск газет, концерт, фотоотчет, справка-отчет

Октябрь				
Направление работы	Цель	Содержание, форма проведения	Ответственный	Форма отчета, регулирование
Экскурсионная работа	Развитие познавательного интереса к предметам	Экскурсии 7, 10, 11-х классов	Ответственный за экскурсионную работу, классные руководители	Фотоотчет и др.
Спортивно-массовая работа	Оздоровление учащихся, воспитание коллективизма, товарищеской взаимопомощи	Участие в муниципальных соревнованиях по плану. День здоровья	Учителя физкультуры	Справка об участии в соревнованиях
Работа с родителями	Выявление адаптации учащихся в начальной и средней школе. Выявление роли родителей в адаптации учащихся в школе	Психолого-педагогические консультации с родителями. Работа с родителями детей девиантного поведения	Педагоги-психологи, социальный педагог, классные руководители	Справка, протоколы родительских собраний
Система работы с классными руководителями	Повышение научно-методического уровня подготовки классных руководителей	Классные часы по плану. Обмен опытом классных руководителей. Методобъединение классных руководителей	Классные руководители, замдиректора по ВР, председатели методобъединений	Справки по посещению классных часов, протокол заседания методобъединения
Общественно-производительный труд	Воспитание трудолюбия, экологическое воспитание	Сбор макулатуры	Замдиректора по ВР	Справка по итогам
Работа с учащимися девиантного поведения	Приобщение учащихся девиантного поведения к занятиям в блоке ДО. Выявление прогульщиков	Запись учащихся в кружки и секции, контроль за их посещением. Контроль за посещаемостью школы	Социальный педагог, классные руководители	Справка
Профориентационная работа	Выявление дальнейшей образовательной и трудовой ориентации	Работа учащихся 8–9-х классов с психологом. Организация экскурсий на предприятие	Педагог-психолог, социальный педагог	Результаты анкетирования, отчет о проведении экскурсий

Приложение 3

План внутришкольного контроля за организацией процесса воспитания
(фрагмент)

Сентябрь				
Объект контроля	Что проверяется. Цель проверки	Формы контроля	Сроки	Результат
Классные воспитатели 9-х, 11-х классов	Трудоустройство выпускников 9-х, 11-х классов. Цель: выяснить занятость выпускников школы	Собеседование с классными воспитателями	08.09	Аналитическая справка
Классные воспитатели 1–11-х классов	Содержание планов ВР. Цель: проверка соответствия плана возрастным особенностям учащихся, актуальность решаемых задач, их соответствие задачам школы	Анализ планов, собеседование с классными воспитателями	15.09–29.09	Аналитическая справка, выступление на совещании

Объект контролирования	Что проверяется. Цель проверки	Формы контроля	Сроки	Результат
	Проведение тематического классного часа «Правила поведения в школе и на улице». Цель: проверка проведения классными воспитателями беседы	Анкетирование учащихся	08.09	Выступление на совещании
Учащиеся 1–11-х классов	Исследование социального контингента школы	Анкетирование учащихся	10.09–29.09	Аналитическая справка
Педагоги дополнительного образования, учащиеся 1–11-х классов	Комплектование групп ДО. Цель: обеспечение наполняемости групп. Контроль за «трудными» детьми	Посещение занятий, анкетирование учащихся	18.09–29.09	Справка
Педагоги-психологи	Работа с «трудными» детьми, анкетирование классных воспитателей. Цель: создание банка «трудных» детей	Анкетирование, беседа	10.09–25.09	Составление списков
Октябрь				
Классные воспитатели 1–11-х классов, педагоги ДО	Работа педагогов по развитию познавательных интересов учащихся. Цель: проверка соответствия планов работы по данному направлению проводимой работе	Собеседование с учащимися, анализ планов, журналов	18.10	Выступление на совещании
Классные воспитатели 1–11-х классов	Подготовка к организации и проведению каникул. Цель: проверка соответствия запланированных мероприятий возрастным особенностям учащихся	Собеседование с классными воспитателями	02.10	План проведения каникул
Библиотекари	Посещение библиотеки учащимися. Цель: способствовать увеличению посещаемости библиотеки	Собеседование с библиотекарями, беседа с учащимися		Выступление на совещании
Классные воспитатели 5–11-х классов	Дисциплинарные дневники. Цель: проверка ведения дисциплинарных дневников в классах	Анализ дневников	26.10	Выступление на совещании
Классные воспитатели 1–3-х классов	Посещение классных часов. Цель: познакомиться с системой классных часов, их содержанием, формой, результативностью	Посещение мероприятий, собеседование с учащимися	В течение месяца	Справка
Педагоги-психологи	Работа с «трудными» детьми, проверка посещения детьми группы риска занятий в области дополнительного образования. Цель: организация и контролирование досуга детей группы риска	Посещение занятий, беседа	В течение месяца	Справка



- Одновременное использование учебников в электронной форме на трех планшетных или стационарных компьютерах
- Использование учебников без подключения к сети Интернет
- Единые заметки и закладки на всех устройствах, которые вы используете
- Более 500 учебников в электронной форме



ОБЪЕДИНЕННАЯ ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА

ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС
«ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНИК НА УРОКЕ»
апрель — октябрь 2016

Подробнее на efu.drofa.ru

КАК ПЕРЕЙТИ НА ЛЕСТА ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ ОРФОГРАФ И АЗБУКА?

- Установить приложение LECTA на своем устройстве: www.lecta.ru
- В разделе «Авторизация» пройти процедуру восстановления пароля с зарегистрированным адресом электронной почты в системах Орфограф и Азбука
- Получить на свой адрес электронной почты новый пароль и произвести вход в приложении LECTA

Все учебники, ранее выданные в системах Орфограф и Азбука, сохраняются!

Не получается? Пишите: start@lecta.ru



#ПЕРЕХОДИНАЛЕКТА

Всё связано со всем

Еще 15 лет назад, составляя программу работы школы по направлению духовно-нравственного развития учеников, мало кто ввел бы в нее элементы экологического образования. В те времена в понятии «экологическое мышление» в первую очередь выделяли его биологическую составляющую. А ведь формируя его у детей, учитель способен привить им общечеловеческие ценности: уважение чужого мнения, умение любить, готовность к сотрудничеству, доброту, терпение и другие качества, определяющие мировоззрение личности.

Жанна ЧАРНЕЦКАЯ,
методист, учитель окружающего
мира ГБОУ города Москвы
«Школа с углубленным изучением
отдельных предметов № 1234»

Сегодня термин «экологизация» понимается широко. Экологическое мышление интегрирует биологическое, духовное и социальное начала. Невозможно говорить о сформированности экологического сознания без духовно-нравственного самосовершенствования, саморазвития обучающихся, без принятия ими моральных норм, нравственных установок, национальных ценностей, укрепления духовного здоровья.

Школа не просто место, где ученики получают знания, это учреждение, в котором должна происходить социализация, становление человека как личности.

Обратимся к нескольким нормативным документам, связанным с образованием.

В 2009 году принят и утвержден новый федеральный государственный стандарт начального общего образования. Серьезное внимание в нем уделено экологическому образованию.

Во ФГОС НОО подчеркивается: необходимо развитие личности обучающегося на основе освое-

ния универсальных учебных действий, познания мира.

При изучении предметной области «Окружающий мир» дети должны получить возможность расширить, систематизировать и углубить исходные представления о природных и социальных объектах окружающего мира, осознать его целостность, заложить основы экологической грамотности, освоить элементарные правила поведения в мире природы.

В требованиях к реализации ФГОС указаны личностные, предметные и метапредметные результаты освоения основной образовательной программы начального общего образования.

Метапредметные результаты включают «...освоенные обучающимися универсальные учебные действия (познавательные, регулятивные и коммуникативные), обеспечивающие овладение ключевыми компетенциями, составляющими основу умения учиться, и межпредметными понятиями...».

Личностные результаты освоения основной образовательной программы должны отражать «...формирование целостного, социально ориентированного взгляда на мир в его органичном единстве и разнообразии природы, народов, культур и религий...».

Требования к предметным результатам предполагают: «...осознание целостности окружающего мира, освоение основ экологической грамотности, элементарных правил нравственного поведения в мире природы и людей <...> освоение доступных способов изучения природы и общества (наблюдение, запись, измерение, опыт, сравнение, классификация и др., с получением информации из семейных архивов, от окружающих людей, в открытом информационном пространстве); развитие навыков устанавливать и выявлять причинно-следственные связи в окружающем мире».

В Приказе № 2357 Минобрнауки РФ сформулированы требования к Программе формирования экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни. Она «должна обеспечивать: формирование представлений об основах экологической культуры на примере экологически безопасного поведения в быту и природе, безопасного для человека и окружающей среды; <...> формирование познавательного интереса и бережного отношения к природе; <...> формирование умений безопасного поведения в окружающей среде...».

Экологическое образование должно строиться как **междисциплинарное**, как один из вариантов практической реализации идеи системного подхода. Это продиктовано объективным единством природы и человека, а также тем, что любой учебный предмет может обеспечивать восприятие не более одной-двух эколого-мировоззренческих идей. Кроме того, следует не просто понять и принять эти идеи, но и, главное, установить содержательные, логические, функциональные связи между ними.

Нужна интеграция естественно-научных, нравственно-эстетических, социально-экономических и правовых аспектов экологического взаимодействия.

Данный подход будет эффективным только при опоре на принцип природоспособности, предполагающий формирование личности ребенка в единстве и согласии с природой и заботу об экологически благоприятной для него среде жизни.

Исходя из этого любому учителю неплохо переосмыслить содержание предметных курсов, активно используя интеграцию, выявить дидактические ресурсы формирования экологического мышления для реализации требований ФГОС нового поколения. При планировании работы стоит подумать о результативности, определиться с критериями оценивания деятельности: уровень активности при участии в коллективной деятельности, качество выполнения индивидуальной работы, полнота выполнения заданий, творческая составляющая, эффективное выполнение заданий развивающего характера, соблюдение временных рамок и т.д.

Если говорить о дидактических ресурсах, то есть средствах, источниках, возможностях, призванных обеспечивать весь процесс образования, содержащих методику обучения, нельзя не упомянуть о современной ди-

дактической концепции, характеризующейся тем, что в ее основе лежит системно-деятельностный подход к процессу обучения. Ее сущность – **сочетание педагогического управления с собственной инициативой и самостоятельностью учащихся**; изменен подход к содержанию обучения, в котором сочетаются принципы классической теории с новейшими теориями обучения.

Система ресурсов, требуемая для формирования экологического мышления, непременно включает в себя кадровые ресурсы. Это преподаватели, сами владеющие экологической культурой, созидательным мировоззрением, ответственностью, толерантные, готовые к непрерывному самосовершенствованию, саморазвитию, управляющие своим поведением, эмоциями, мыслями; овладевшие навыками целостного мышления и методами его формирования у обучающихся, обладающие управленческими знаниями и навыками.

Также это информационно-методические, традиционные и новейшие технологии, методики; цифровые образовательные ресурсы, анимационные ролики, клипы, разнообразные программы, сайты...

Чтобы процесс образования стал более эффективным, **в работе учитываются рекомендации психологов, физиологов**. Во главу угла ставятся индивидуальные особенности детей, их модальность, ведущие каналы восприятия информации, закономерности мышления, социализация.

Способствуют повышению эффективности образовательного процесса, формированию мотивации, экологического системного мышления проведение разнообразных типов уроков: межпредметные, интегрированные, уроки-исследования, уроки-экспедиции, уроки-инсценировки, уроки-диалоги, уроки-конкурсы, уроки-игры, уроки-конференции, уроки-викторины,

творческие отчеты, КВН, брейн-ринги, уроки с защитой творческих работ, проектов.

Хорошие результаты дает активное использование таких форм и методов обучения, развития экологической активности, как проектная деятельность, творческие работы, экскурсии в музеи, знакомство с природными объектами в самой природе, проведение опытов, дидактические ролевые игры, работа с текстами.

Важнейшая задача – научить детей работать с информацией, получать ее из разных источников: от интересных людей, из книг, справочных пособий, энциклопедий, ресурсов Интернета, перерабатывать ее, анализировать, находить главное, систематизировать.

Способствуют развитию учащихся, формированию мышления задания на выявление сходства нескольких объектов или отличий в описании одного объекта, нахождение в нем «положительного» и «отрицательного»; постановка вопросов, предполагающих разнообразные ответы, альтернативное объяснение одного и того же события, факта.

Благодаря всевозможным дидактическим ресурсам кабинета, оснащенного АРМом учителя, интерактивной доской, проекционным оборудованием, повышается эффективность процесса обучения, активность учащихся. Новые компьютерные технологии способствуют повышению плотности, производительности урока, установлению межпредметных связей, позволяют сделать процесс получения знаний интересным, творческим.

По-прежнему серьезную роль при обучении играют дидактические и ролевые игры, в том числе и в качестве ресурса для реализации требований ФГОС нового поколения к формированию экологического мышления как к метапредметному результату.

Активно используются экологические игры во время экскурсий на природе с целью распознавания ее

объектов по характерным признакам, для определения правил экологически грамотного поведения.

Важнейшую роль ресурса реализации требований ФГОС к формированию экологического мышления как к метапредметному результату играют экскурсии в музеи.

И, конечно же, здесь невозможно обойтись без понимания и принятия детьми основных законов экологии, сформулированных американским экологом Барри Коммонером в начале 70-х годов XX века.

- Всё связано со всем.

- Всё должно куда-то деваться.
- Природа «знает» лучше.
- Ничто не дается даром.

Знакомясь с основными законами экологии и стараясь сделать их образом жизни, основой отношения к окружающему миру, дети с удовольствием работают над проектами «Мир космоса», «Наши питомцы», «Этот загадочный мир моря», «Наши целители – растения», «Эти забавные животные», «Эти удивительные растения. Вкусно и полезно», «Всемирное природное наследие», «Тропические леса», «Утилизация бытовых отхо-

дов», «Есть ли у нас запасная планета?», «Дороже золота. Вода – источник жизни!», «Как спасти океан от загрязнения»; участвуют в акциях «Пакеты, сдавайтесь!», «Сохраним планету вместе», в конкурсе «Берегоша. Вторая жизнь вещей и предметов», мастера из бытовых отходов кормушки, вазы, закладки, подставки, новогодние украшения и многое другое; изготавливая плакаты и знаки «Друзья природы», которые развешивают на своих дачных участках; высаживают растения на пришкольном участке.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Фрагмент программы учебного курса «Нравственные посевы»

Программа может быть использована во внеурочной деятельности.

В первом классе планируется знакомство с «Азбукой добрых слов», во втором классе – с этикетом. Обучение в третьем классе объединено темой «Чтение для души», а в четвертом – темой «Учимся у природы».

Содержательной основой для реализации программы стали произведения, написанные и собранные Т.Д. Ждановой. Татьяна Дмитриевна работает над созданием серий книг, в которых затрагиваются и развиваются очень важные для детей темы: о добром отношении к ближним и окружающим людям, о равнодушии и милосердии, о многогранных семейных отношениях и любви к Родине, о более глубоком понимании природы.

Многие книги апробированы в системе классной и внеклассной работы в школах. По отзывам специалистов, воспитателей и родителей они познавательны и поучительны, но **без вредной для воспитания назидательности**.

Тематическое планирование

1-й класс (33 ч.)

1. Введение.
2. Кого называют добрым.
3. Азбука добрых слов (благодарность).
4. Азбука добрых слов (верность).
5. Азбука добрых слов (взаимопомощь, взаимовыручка).
6. Азбука добрых слов (воспитанность).
7. Азбука добрых слов (добро, доброта).
8. Азбука добрых слов (дружба).
9. Азбука добрых слов (дружелюбие).
10. Азбука добрых слов (душевность).

11. Азбука добрых слов (жалость).
12. Азбука добрых слов (забота).
13. Азбука добрых слов (любовь).
14. Азбука добрых слов (милосердие).
15. Азбука добрых слов (нежность).
16. Азбука добрых слов (равнодушие).
17. Азбука добрых слов (отзывчивость).
18. Азбука добрых слов (помощь).
19. Азбука добрых слов (понимание).
20. Азбука добрых слов (преданность).
21. Азбука добрых слов (приветливость).
22. Азбука добрых слов (радушие).
23. Азбука добрых слов (сострадание, сочувствие).
24. Азбука добрых слов (сербобольность).
25. Азбука добрых слов (теплота).
26. Азбука добрых слов (трудолюбие).
27. Азбука добрых слов (терпение, терпимость).
28. Азбука добрых слов (уважение).
29. Азбука добрых слов (усердие).
30. Азбука добрых слов (участие).
31. Азбука добрых слов (честность).
32. Азбука добрых слов (щедрость).
33. Викторина.

2-й класс (34 ч.)

1. Введение.
2. Человек – часть природы.
3. Человек и его общение с окружающим миром.
4. Внутренний мир человека.
5. Добро и красота в жизни природы и человека.
6. Человек – творец культуры.
7. Жизненные задачи.
8. Что такое нравственность.
9. Я и моя семья.
10. Близкие люди.

11. Моя семья – часть моего народа.
12. От любви к матери – до любви к Родине.
13. Я – житель планеты Земля.
14. Мои друзья.
15. Уроки вежливости.
16. Спасибо, пожалуйста, здравствуйте.
17. Наш класс (уроки этикета).
18. Наша школа (уроки этикета).
19. Говорим по телефону (уроки этикета).
20. День рождения (уроки этикета).
21. Мы едем, едем, едем... (уроки этикета).
22. Идем в музей (уроки этикета).
23. В библиотеке (уроки этикета).
24. В концертном зале (уроки этикета).
25. В театре (уроки этикета).
26. В кинотеатре (уроки этикета).
27. В поликлинике и больнице (уроки этикета).
28. В магазине (уроки этикета).
29. О сострадании к слабому.
30. О милосердии к больному.
31. Мы в ответе за тех, кого приручили.
32. Награда за доброту.
33. Когда о вас помнят.
34. Викторина.

3-й класс (34 ч.)

1. Введение.
2. Чтение для души.
3. Добрые чувства животных. Отношение к себе подобным.
4. Добрые чувства животных. Забота собратьев.
5. Добрые чувства животных. Мужество животных.
6. Добрые чувства животных. Сострадание к чужим детенышам.
7. Добрые чувства животных. Помощь другу.
8. Добрые чувства животных. Животные – спасатели животных.
9. Добрые чувства животных. Бескорыстная радость.
10. Добрые чувства животных. Большая доброта.
11. О тех, кто рядом с нами. Собачья преданность.
12. О тех, кто рядом с нами. Кошачья верность.
13. О тех, кто рядом с нами. Наши друзья – лошади.
14. О тех, кто рядом с нами. Может ли поросенок быть другом?
15. Наше отношение к животным. Нужно ли жалеть животных?
16. Наше отношение к животным. Им бывает и больно и страшно...
17. Наше отношение к животным. Мирное соседство человека и животного.
18. Наше отношение к животным. Спасенные животные.
19. Наше отношение к животным. Обретение дома.
20. Взаимопомощь и дружба. Товарищеская помощь муравьев.

21. Взаимопомощь и дружба. Дружная крокодилия охота.
22. Взаимопомощь и дружба. Четвероногие землекопы.
23. Взаимопомощь и дружба. Неожданная помощь дельфинов.
24. Верность своим близким. Волчья нежность.
25. Верность своим близким. Материнская любовь лисицы.
26. Верность своим близким. Тигрица-мать.
27. Верность своим близким. Когда рога нелишние.
28. Благодарные животные. Животные отвечают добром на добро.
29. Благодарные животные. Щедрый подарок.
30. Благодарные животные. Разоренное гнездо.
31. Благодарные животные. Спасенный голубь.
32. Ваши друзья. Если научится дружить.
33. Ваши друзья. Отдай товарищам.
34. Викторина.

4-й класс (34 ч.)

1. Введение.
2. Учимся у природы.
3. Говорящая природа.
4. Растения. Быть нужным человеку.
5. Загадки организма животных.
6. Уникальность систем организма.
7. Мимикрия.
8. Чувства животных.
9. Что умеют животные.
10. Чему учатся животные.
11. Понятливость животных.
12. Сообразительность животных.
13. Терпение животных.
14. Мудрость животных.
15. Предусмотрительность животных.
16. Сплоченность животных.
17. Взаимопомощь у животных.
18. Радость общения.
19. Они приходят к людям.
20. Рядом с нами.
21. Благодарные животные.
22. Преданность человеку.
23. Дружба животных.
24. Лебединая верность.
25. Животные – родители. Родительская самоотверженность животных.
26. Забота о беспомощных родителях.
27. Животные – помощники человека.
28. Животные – няньки.
29. Животные – часовые.
30. Животные – вожак.
31. Животные – защитники.
32. Животные – спасатели.
33. Птицы на службе у людей.
34. Викторина. ●

«Эффективный руководитель»:

управленческий проект плюс технологии
менторского сопровождения

В конце прошлого года в Москве стартовал проект «Эффективный руководитель», разработанный и реализуемый Московским институтом открытого образования (МИОО). Мы обратились к эксперту проекта Татьяне Геннадьевне НОВИКОВОЙ с просьбой рассказать о том, чем он отличается от традиционных программ повышения квалификации директоров школ.

Беседовала Ольга ДАШКОВСКАЯ

– Татьяна Геннадьевна, как возникла идея, концепция проекта?

– Это связано с уникальными условиями образовательной системы московского мегаполиса и со стратегией опережающего развития, принятой руководящими органами, которые позиционируют образование как локомотив интеграционных и технологических изменений во всех сферах общественной жизни.

Среди особых факторов, требовавших разработки специальных педагогических подходов, новых технологий и оригинальных учебно-методических материалов, можно выделить несколько наиболее значимых, оказавших влияние на концепцию и методологию программы «Эффективный руководитель столичного образования»: высокий уровень профессионального развития директоров московских образовательных организаций, имеющих значимый опыт; высокая степень технической оснащенности образовательных организаций города Москвы; создание крупных образовательных комплексов, включающих разные уровни общего и профессионального образования.

Каждый руководитель образовательной организации выбирал от 7 до 13 модулей программы, которые он может освоить в интерактивном режиме.

– По каким критериям происходил отбор модулей для обучения при разработке программы?

– Программа профессиональной переподготовки «Эффективный руководитель столичного

образования» создана для осуществления государственной и региональной политики в области дополнительного профессионального образования, направленной на удовлетворение профессиональных потребностей руководителей образовательных организаций в интересах участников образовательных отношений и развития системы столичного образования в целом, что стало основой для выбора модулей.

Цель программы – совершенствование метакомпетенций директоров школ, проявляющихся в способности к обновлению механизмов управления в условиях столичного мегаполиса, к которым относится формирование новой управленческой культуры. И это явилось основанием для включения в программу модулей по деловому этикету и имиджу руководителя, навыкам публичных выступлений, корпоративным коммуникациям, умению работать с блогосферой и СМИ.

Для современного руководителя важно научиться принимать нестандартные и эффективные решения в условиях постоянных изменений.

– Директор образовательного комплекса должен быть менеджером или педагогом?

– Основная цель школы – воспитание и образование личности. Но чтобы грамотно управлять ресурсами (имуществом, безопасностью, охраной здоровья), надо быть компетентным менеджером. Да, у директора есть заместители, помогающие ему выполнять все эти обязанности, но ему следует глубоко знать данные вопросы, поскольку в конечном итоге он отвечает за всё.

– В какой форме осуществляется обучение?

– Только в очной, обучение через деятельность.

Обучение открывается форсайт-сессией, в рамках которой руководители прогнозируют развитие образовательной организации на основе происходящих в мире изменений.

Дальнейшие занятия проходят в форме тренингов, семинаров, практикумов, круглых столов, лекций. Их проводят не только преподаватели МИОО, но и других вузов – МГППУ, НИУ ВШЭ, а также известные деятели: советник Президента РФ Сергей Юрьевич Глазьев, министр правительства Москвы, руководитель Департамента экономической политики и развития города Москвы Максим Геннадьевич Решетников, телеведущая Арина Аяновна Шапаева.

– Что станет итогом проекта?

– Разработка и реализация каждым участником управленческого проекта, связанного со стратегией развития возглавляемой им организации. Это долговременная работа, рассчитанная на два-три года. В ходе нее должно произойти улучшение системы показателей результативности деятельности образовательных организаций, составленных столичным департаментом образования: интеграция детей с ОВЗ в учебный процесс; работа с одаренными; результаты ЕГЭ и мониторингов качества образования.

Многие руководители школ осуществляют проект при поддержке наставников – менторов.

– Как появилась идея менторского сопровождения?

– В Москве есть директора школ, обладающие очень интересным опытом, понять который можно только в тесном общении с ними. Поэтому возникла идея менторского сопровождения. Ментор в проекте выполняет разнообразные функции – коуча, наставника, тьютора, эксперта, но самое главное – совместная деятельность двух лидеров.

Не случайно эта технология так и называется «Лидер – лидеру».

– Можно предположить, что менторы – опытные специалисты с большим стажем, а их подопечные – начинающие молодые руководители?

– На самом деле среди директоров школ, запросивших менторскую помощь, немало успешных людей, давно работающих в системе образования, а среди менторов – молодых по возрасту, но уже достигших высоких результатов в своей деятельности. Каждый ментор может сопровождать от двух до пяти стажеров – разработчиков управленческого проекта.

При отборе менторов учитывался рейтинг возглавляемой ими школы, уникальность учебного заведения, их личностные качества.

Всего в проекте принимают участие 611 директоров школ, из них 298 запросили менторскую поддержку, и с данной категорией сейчас работают 73 ментора.

Была создана интерактивная карта менторов, представляющая участникам программы аккумулярованную информацию о наставниках в доступном цифровом варианте.

В начале 2016 года директора московских школ приняли участие в выездной установочной сессии «Техники и технологии менторского сопровождения в системе московского образования», которая проходила в Сочи. В процессе занятий участники сессии выстроили стратегию взаимодействия менторов и обсудили перспективы межрегионального взаимодействия с образовательными учреждениями города Сочи.

– Управленческие проекты в таком масштабе осуществляются впервые. Станут ли их результаты достоянием общественности?

– Да, и с этой целью мы планируем транслировать онлайн публичные отчеты руководителей по выполненным ими проектам. ●

детали

РЕКТОР Московского института открытого образования Алексей Иванович Рытов отметил:

– Менторское сообщество будет представлено успешными руководителями образовательных организаций, осуществившими эффективные управленческие проекты и имеющими значимые результаты деятельности (основанные на динамических показателях деятельности школ), продвигающими систему столичного образования и меняющими социокультурную среду города в целом.

В рамках деятельности нового сообщества предполагается регулярно проводить встречи, на которых любой руководитель получит оперативную поддержку по принципу «здесь и сейчас» на основании возникающих запросов. Это звено может стать мощным локомотивом в формировании коммуникативной инфраструктуры и благоприятной среды для развития образовательных организаций Москвы, оказывая существенную помощь в профессиональном росте руководителей-лидеров.

По материалам пресс-службы МИОО

Для этого выпуска журнала мы подготовили обзор магистерских диссертаций, темы которых связаны с управлением школой. Они были написаны в НИУ «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербургский филиал) после обучения магистров по направлению «Государственное и муниципальное управление».

Работы глубоко научные, как и подобает в таких случаях.

Однако редакция попыталась выделить суть каждой из них, и в итоге получились статьи с практическими советами.

Непредвзятый взгляд на школьные сайты

Анализ статистики позволяет говорить о крайне низкой востребованности веб-сайтов общеобразовательных учреждений. Почему это происходит? И как изменить ситуацию? Ответы содержатся в магистерской работе Юлии Ивановны АЧКАСОВОЙ «Веб-сайт как компонент оргкультуры школы (на основе параметризации оргкультур Г.Хофстеде)».

С опоставление статистики посещаемости школьных сайтов с параметрическими моделями организационных культур и веб-сайтов школ выявило факторы, влияющие на более высокие и низкие значения посещаемости.

Веб-сайты активно информируют пользователя о целевых ориентирах школы как организации (миссия, программа развития), предоставляют локальную оперативную клиентоориентированную информацию (новости, достижения, сведения для родителей).

В меньшей степени на них представлена содержательная информация о профессиональных ценностях как таковых, достижениях педагогов, образовании за рамками основной деятельности школы, общезначимых образовательных ресурсах и т.д.

В ходе исследования Ю.И. Ачкасова делила учебные заведения на группы. Например, на веб-сайтах школ первой группы довольно **полно** отражена **информация о миссии** образовательного учреждения. В этом отношении следует упомянуть школу, где миссия сформулирована в программе развития в виде развернутой формулировки, имеющей признаки рекламного текста: «Мы разрабатываем новые методики преподавания различных предметов с использованием новейших информационных технологий. Наши преподаватели – профессионалы высокого класса, они постоянно учатся и осваивают инновационные технологии. В условиях постоянно меняющейся внешней среды мы меняемся вместе с нашими учениками для воспроизводства интеллектуальных ресурсов.

Мы заботимся о безопасности и экологичности нашей школы.

Стиль нашей работы – открытость, сотрудничество, конструктивный диалог».

На веб-сайтах школ второй группы формулировки миссии **не содержат признаков оригинальности**: «Доступность качественного конкурентоспособного образования и возможность всестороннего развития личности учащихся гимназии как граждан мирового сообщества», «...Миссия нашей школы заключается в обеспечении высокого качественного уровня образования и воспитания через оптимальные для каждого ребенка формы и методы организации образовательного процесса. Школа должна не только помогать приобретать качественные знания, но и поддерживать устойчивую позитивную самооценку, что во многом опре-

деляет успешность любого человека в современном мире».

Примерно так же можно охарактеризовать **информацию о перспективах развития образовательных учреждений**, обозначенных в программах развития. Следует отметить *нетрадиционный подход*, который использован на веб-сайте одной из школ. На нем выложена программа развития, написанная в жанре научно-популярной статьи. Акцент сделан на развивающую среду как основу формирования ключевых компетенций учащихся.

На сайтах школ второй группы программы развития содержат традиционные обязательные компоненты, привычные формулировки или *вообще не представлены*.

В минимальном объеме на сайтах обеих групп есть **информация о перспективах развития школы за рамками программы развития**. Информация о достижениях школы преимущественно дана в виде *дипломов*, сводок об участии в конкурсах, олимпиадах и т.д. Более полно этот информационный блок выглядит на сайте двух школ: даны дополнительная информация в разных разделах сайтов, по разным аспектам деятельности школы и *содержательная информация* о выдающихся выпускниках, призерах олимпиад и турниров.

Школьные веб-сайты характеризуются неравномерным вниманием к их компонентам. Так, на веб-сайте может не быть вкладок «Информация для родителей» или «Информация для учеников», однако это компенсируется такими компонентами, как содержательность программы развития и ее оформление, формулировка миссии с признаками рекламного текста, наличие ссылок на внешние ресурсы с информацией о школе и т.д.

Элементы рекламы на веб-сайтах школ в целом представле-

ны довольно слабо. При оценке данного компонента учитывались прежде всего способы подачи конкурентных преимуществ школы и достижений, приоритетность и доступность информации в структуре сайта и *не учитывались лозунги* («Мы лучшие!»).

Содержание и актуальность новостной ленты – один из наиболее важных показателей регулярности сопровождения веб-сайта и его ориентированности на потребителя. Оценивая его, мы обращали внимание на потенциальную востребованность информации, место размещения новостей, наличие фотографий, даты публикации, целесообразность разделения новостной ленты и доски объявлений.

Веб-сайты школы, получившие менее всего баллов во время исследования по данному компоненту, *размещают новости нерегулярно, перегружают их информацией* или, напротив, дают в новостях лишь ссылки.

Все без исключения изученные сайты содержат большое количество фотографий. Существенно в меньшем объеме на них присутствуют видеоматериалы. Практически отсутствуют школьные издания.

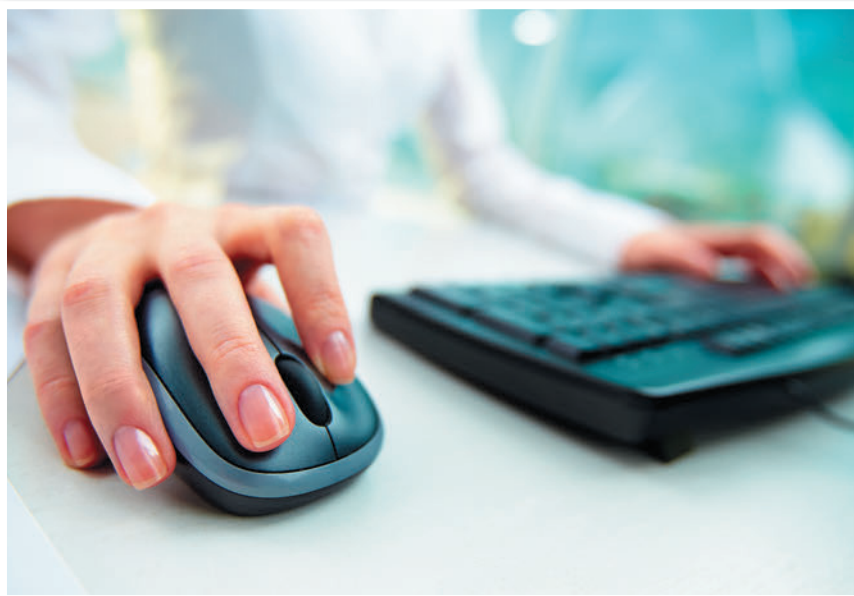
Следует учитывать, что все мультимедиа формируют общее

впечатление о веб-сайте, в значительной степени определяют его привлекательность, являются способом визуализации школы в виртуальном пространстве.

Информация для родителей наиболее оптимально представлена на сайте школы, где в отдельной вкладке («Родителям») собраны *наиболее востребованные этой основной группой пользователей информационные блоки и ссылки*: оформление льготных проездных документов, план внеклассной работы, положение об оценивании и аттестации обучающихся на занятиях по физической культуре, платные услуги, правила приема в 1-й класс, президентские спортивные игры, регистрация на ЕГЭ, служба сопровождения, электронный журнал, информация о каникулах, дата окончания учебного года, вузы и колледжи, график работы медицинского кабинета, летний оздоровительный лагерь и т.д.

Указанная информация полностью или частично встречается и на веб-сайтах других школ, но, с точки зрения ориентированности сайта на потребителя, принципиальное значение имеет именно группировка этих информационных блоков и ссылок.

Довольно слабо различаются веб-сайты школ **в аспекте функ-**



циональности, что обусловлено в целом *низким техническим исполнением*. При оценке учитывались несколько базовых параметров: доступность наиболее актуальной и востребованной информации, структура (оптимальное соотношение кнопок меню и вкладок), наличие «битых ссылок», погрешности меню, наличие опции поиска по сайту, наличие карты сайта. Относительно высокие баллы при оценке этого компонента выставлялись прежде всего за доступность и оптимальную структурированность информации.

Тем не менее техническая функциональность сайтов крайне низкая. Например, контекстное меню при наведении курсора содержит слишком много кнопок и слишком быстро исчезает. Или меню представлено всего четырьмя кнопками, контекстное меню при наведении на них курсора произвольно появляется и исчезает, нет возможности выбрать нужную кнопку. На веб-сайте одной из школ при наведении курсора на кнопку «Давайте общаться» появляется три выплывающих кнопки меню: «Гостевая книга», «Форум», «Колонка директора». При нажатии на нее же открывается пустая страница, а со страниц «Гостевая книга», «Форум» нельзя вернуться обратно на основной сайт.

Сайт другой школы довольно функционален по меню и структуре, однако его загрузка занимает до нескольких минут, так как он выполнен на основе передовых флеш-технологий.

В минимальном объеме реализованы на веб-сайтах школ **возможности обратной связи**. В тех случаях, когда, помимо телефонов, адреса электронной почты и формы для отправки сообщения, имеются разделы «Вопросы – ответы», «Форум», «Давайте общаться», «Гостевая книга», эти опции, как правило, *малофункциональны*. Так, на веб-сайте образовательного учреж-

дения, попавшего в исследование, форум содержит 4 темы и только 5 сообщений (последнее за 2013 год), на веб-сайте другой школы ссылка «Форум» ведет на недооформленную страницу, где нет сообщений; кнопка «Обратная связь» не работает. *Оптимально функция обратной связи с администрацией* реализована только на одном веб-сайте: там есть ответы на обращения пользователей и размещена информация о результатах такого взаимодействия.

Персональные
страницы учителей
существуют,
но информация часто
неактуальная или
несодержательная

На подавляющем большинстве веб-сайтов размещены стандартный перечень полезных **ссылочек**, часто без описания ресурса и без рубрикации, информация об электронных образовательных ресурсах, существующих в школе (например, аудиокнигах). Информация на веб-сайтах школ, получивших относительно высокие и низкие баллы по этому компоненту, отличается лишь нюансами. К примеру, на одном из сайтов имеются ссылки на журналы, информационные ресурсы об олимпиадах; довольно *репрезентативный перечень электронных образовательных ресурсов*. А другой – дает «Перечень интернет-ресурсов для осуществления доступа в Интернет», который выгружается в формате pdf и *содержит огромный перечень адресов без пояснений*, включая сомнительные по качеству ресурсы.

Точки зрения, обсуждения, дискуссии присутствуют на веб-

сайтах минимально. Мнения педагогов и руководства школы по вопросам современного школьного образования, локальных проблемах образования в микрорайоне или конкретном образовательном учреждении, целесообразности нововведений *отсутствуют в принципе*. Это же касается и общих проблем среднего образования.

Более полно выглядит **информация об учителях**. На всех веб-сайтах даны *как минимум краткие сведения о педагогическом составе школ* с указанием квалификации, стажа работы и специализации. Некоторые содержат странички с портфолио, в котором указаны внеурочные достижения, размещены рабочие программы. Встречается и закладка «Новости учителей» с методическими разработками.

На ряде веб-сайтов информация о педагогах выгружается в табличном виде.

Персональные страницы существуют, но *информация часто неактуальная или несодержательная*.

Если судить об организационных культурах школ только по их веб-сайтам, то можно сказать, что они в большей степени ориентированы на локальные, чем профессиональные практики и ценности, и придерживаются принципа минимальности усилий в их достижении, не мотивированы учитывать потребности клиента. На общем фоне выделяются лишь несколько школ, преимущественно в аспектах формулировки целей, задач деятельности организации и предоставления клиенту более полной и актуальной информации о ее деятельности.

Сопоставление параметрических моделей показало: на веб-сайтах общеобразовательных учреждений не в полной мере представлены такие важные компоненты организационных культур, как про-

фессиональные ценности коллективов школ, содержательная информация об их профессиональной деятельности и интересах. Формальное отношение к формулировке базовых ценностей и целей деятельности школы, размещению информационных ресурсов, предназначенных для родителей и учеников, сильно снижает эффективность и клиентоориентированность организационных культур школ.

Привлечение педагогов к сопровождению веб-сайтов и создание эффективных механизмов обратной связи с пользователями, продвижение в социальных сетях, создание мобильных версий дают возможность существенно оптимизировать контент веб-сайтов и привлечь на них потенциальных пользователей.

Рекомендации:

✓ Создание механизмов реального использования веб-сайтов в процессе управления школой. Использование веб-сайта как инструмента планирования деятельности школы, информирования коллектива школы о текущих событиях в деятельности школы, обязательное размещение отчетности о реализуемых проектах. Использование веб-сайта школы как основного информационного

ресурса на совещаниях и собраниях.

✓ Регулярный мониторинг посещаемости веб-сайта в целом и востребованности отдельных ресурсов. Включение этих параметров в перечень эффективности работы педагогов и деятельности школы в целом.

✓ Регулярное информирование родителей и учеников о ресурсах, размещаемых на веб-сайтах школ. Использование веб-сайта школы как основного информационного ресурса на родительских собраниях. Стимулирование коллективов образовательных учреждений, родителей и учеников к получению оперативной информации о работе школы, текущих и планируемых проектах и событиях через веб-сайт.

✓ Создание полноценных возможностей обратной связи с руководством и педагогами школы через веб-сайт. Мониторинг реализации обратной связи и появление механизмов поощрения педагогов.

✓ Создание качественного и полного статического контента, который может дать более полное представление о материальной базе, традициях и педагогическом коллективе. Создание статического контента целесообразно

осуществлять централизованно, равномерно и единообразно через информационные блоки.

✓ Оптимизация навигации и информационной структуры веб-сайта. Сознание меню, позволяющего потенциальному пользователю быстро найти наиболее востребованную информацию.

✓ Размещение на веб-сайтах разъяснений новых реалий образования, проблемно ориентированной информации о работе школы и образовании в целом, адресованной родителям (мнения педагогов, дискуссии, ссылки на актуальные ресурсы).

✓ Создание возможности для размещения на веб-сайтах содержательной информации о работе отдельных педагогов, инициативных групп, реализации проектов, значимых для школы. Так как регулярное сопровождение таких ресурсов требует существенных временных затрат, целесообразно предусмотреть разные формы стимуляции педагогов, ведущих эту работу.

✓ Создание регулярно обновляемых новостных лент, адресованных родителям отдельных классов, посвященных общественно значимым мероприятиям.

Изменение отношения к физкультуре — управленческая проблема

Свою диссертацию Ирина Анатольевна ДАНИЕЛЯН посвятила разработке модели управления изменением отношения к физической культуре в школе. Проведенные исследования и эксперимент были апробированы на педсоветах, районной педагогической конференции, родительских собраниях и в рамках цикла теоретических уроков по физкультуре у школьников 8–11-х классов. Всё это и легло в основу модели. Сейчас она проходит апробацию на базе одной из школ Кронштадтского района Санкт-Петербурга.

В исследовании отношения учащихся к уроку физкультуры приняли участие 210 школьников 5–11-х классов

из одного района. Выборка была случайной, ребят разделили по возрастному и гендерному признаку.

На открытый вопрос «Нравятся ли тебе уроки физкультуры?» почти 90% ответили «да». В этом нет ничего удивительного, так как на

этом уроке можно получить эмоциональную разрядку, снять статическое напряжение. Не последнюю роль в результате сыграло установившееся мнение о положительном влиянии физической культуры на здоровье.

Из результатов обработки анкет видно: факт зависимости регулярности посещения уроков физической культуры зависит, среди прочего, от степени обучения. Так, наиболее высокий показатель демонстрируют пятиклассники и старшеклассники. В среднем звене он колеблется в пределах 40%. Возможно, у пятиклассников выше уровень фактора «долженствования», и, чтобы избежать порицания со стороны взрослых, они предпочитают не пропускать уроки. У старшеклассников может быть другой мотив – избежать низкой оценки по физкультуре, чтобы не портить общий балл аттестата. Таким образом, регулярность посещения уроков не всегда связана с устойчивым к ним интересом.

В целом исследование показало: почти половина школьников не испытывают стойкого интереса к урокам физкультуры. И, проанализировав ответы на вопросы анкеты, выявляющей мнение о содержании урока и его направленности, И.А. Даниелян определила факторы, которые оказы-

вают влияние на формирование интереса.

Отвечая на вопросы анкеты, ребята предъявили достаточно много замечаний к методической составляющей программного материала и организации учебного процесса. 25% указали, что их смущают большие физические нагрузки на занятии. Это значит – нагрузка подбирается без учета физических возможностей детей, на уроках не осуществляется дифференцированный подход.

Большой процент занимающихся не удовлетворен содержанием уроков. 18% мальчиков и 22% девочек указывают на то, что при выборе упражнений не учитываются их интересы. Уже шестиклассники уверенно ориентируются в своих требованиях к уроку и могут четко определить, чего они хотят от него. Об этом свидетельствуют их требования в направленности занятий. Недостаточность соревновательных моментов на уроке отметили 14% мальчиков и 5% девочек. Утверждают: урок физкультуры совсем не интересен, 16% школьников.

На формирование интереса и мотивации оказывают влияние такие факторы, как уровень знаний в области физической культуры, знание и умение применять учебные нормативы и тесты для определения уровня физической под-

готовленности, знание средств и методов развития физических качеств, умение осуществлять самоконтроль за физическим развитием.

Результаты анкетирования показали: систематические самостоятельные наблюдения за изменениями своего физического развития и подготовленностью проводят 22% мальчиков и девочек из 5–7-х классов, 33% мальчиков и девочек из 8–9-х классов и лишь 5% юношей и девушек из старших классов.

Многие из опрошенных не знают тестовых упражнений школьной программы для оценки своих физических качеств. В большей степени это касается учащихся 5–7-х классов.

Ребята отмечают слабую информированность учителя физкультуры об их уровне физической подготовленности.

Проведя анкетирование **родителей младших школьников**, автор диссертации столкнулась с противоречием. Отвечая на вопрос о значимости занятий физической культурой для сохранения и укрепления здоровья себя и своих детей, 78% признали физкультуру главным фактором. Однако при ответе на вопрос о самостоятельных регулярных занятиях физкультурой выяснилось: сами регулярно занимаются физкультурой 38%, а с детьми – лишь 13% опрошенных.

В 35% семей ребенок уже занимается в какой-либо спортивной секции. 12% планируют записать его на занятия, а 53% не считают нужным приобщать сына или дочь к занятиям физкультурой и спортом.

Такие результаты вполне объясняют, почему 28% родителей не интересуются динамикой результатов, которые показывают их дети на уроке физкультуры, выполняя тесты школьной программы. Только 14% сотрудничают в этом вопросе со своими детьми.



Исследование отношения **учителей** к физической культуре было начато с абсолютно, на первый взгляд, простого вопроса «Что такое физкультура?».

Анализ ответов показал: только 40% воспринимают физкультуру как комплексную структуру, средствами которой можно воздействовать и на физическое совершенствование, и на сохранение здоровья. 34,3% педагогов считают, что это средство только для поддержания хорошей физической формы, а 28,6% опрошенных уверены: физкультура может помочь сохранить здоровье, не оказывая влияния на физическое развитие.

При оценивании влияния факторов школьной среды на здоровье школьника учителям предлагалось для оценивания 11 факторов, среди которых были урок физкультуры и двигательная активность в режиме дня ученика. В первую пятерку по важности эти два фактора поставили соответственно 36 и 41% опрошенных. У 64 и 59% они были определены по значимости среди трех последних мест. При этом 95% учителей оценили состояние здоровья современных школьников как неудовлетворительное и считают обоснованной тревогу общества по этому поводу.

В попытке выяснить, кто или что больше оказывает влияние на формирование культуры здоровья школьника, педагоги были практически единодушны, взвалив весь груз ответственности на семью, – 94,3% опрошенных.

Изучение мнений о потенциале физкультуры и спорта в развитии личности выявило противоречие. Опрошенные учителя считают, что физкультура повышает общую культуру личности, но в то же время уверены: это только средство эстетического совершенствования и влияние физкультуры на интеллектуальное развитие невозможно.

Интересный эксперимент о влиянии занятий физкультурой на развитие интеллектуальных способностей человека стал частью диссертационного исследования.

Целью эксперимента стало изучение зависимости степени сформированности интеллектуальных операций у детей младшего школьного возраста, занимающихся и не занимающихся физической культурой.

Многие из опрошенных учащихся не знают тестовых упражнений школьной программы для оценки своих физических качеств

На основании консультации со школьным психологом, анализа школьных журналов, беседы с классными руководителями, опроса детей и их родителей были сформированы две группы третьеклассников каждая по 20 человек. В первую группу, «спортивную», вошли ученики, систематически занимающиеся физической культурой и спортом и посещающие различные спортивные секции. Во вторую группу, «неспортивную», – дети, несистематически занимающиеся физической культурой и спортом по каким-либо причинам (например, по медицинским показаниям, семейным традициям и т.д.).

В «спортивной» группе по всем тестам результаты распределились в большинстве своем в зонах «средний уровень» и «хороший уровень». Это свидетельствует о том, что качество сформировано, его функционирование устойчиво и способно обеспечить полноценное понимание учебного предмета и хорошую успеваемость. Такой

уровень развития интеллектуальных способностей достаточен для углубленного изучения предмета.

В «неспортивной» группе результаты распределились в основном в зонах «средний уровень» и «слабый уровень», что достаточно для поддержания хорошей успеваемости, если ребенок старается, но его не хватает для углубленного изучения предметов.

Главный вывод всех исследований магистерской работы состоит в том, что процессом формирования отношения к физической культуре в школе можно и необходимо управлять.

Начинать все запланированные изменения советуют с руководителя. И.А. Даниелян описывает действия директора:

- Сформировать организационную группу. Мотивировать ее к внедрению процесса, направленного на изменение отношения к занятиям физкультурой. Продемонстрировать и визуализировать конкретные результаты исследований и анкетирования. Важно заручиться поддержкой стартовой группы.

- Для стимулирования желания каждого члена рабочей группы по внедрению изменения руководителю необходимо индивидуально проговорить и выявить проблемы, которые могут им мешать в данном процессе. Также он должен показать выгоды от реализации задуманного.

- Спланировать обучение, обозначить конкретно, кого и чему нужно научить. Провести обучение стартовой группы. Наладить постоянный выпуск обучающихся, мотивирующих роликов, плакатов, презентаций. Наладить каналы обратной связи. Применять шаги по управлению сопротивлением.

- Спланировать ресурсное обеспечение внедрения изменений (интеллектуальные активы, материальные, финансовые, информационные, человеческие

ресурсы). Тиражирование личного примера.

- Сбор промежуточной информации о внедрении изменения членами рабочей группы, представление промежуточных результатов.

- Вознаграждение, поощрения, нематериальная поддержка. Инициирование конкурсов, совместных мероприятий физкультурной направленности, круглых столов для обсуждения барьерных зон и поиска решения.

Действия стартовой группы:

- Анкетирование. Представление на собраниях, уроках, совещаниях результатов экспериментов зарубежных и отечественных исследователей в области влияния занятий физкультурой на интеллектуальные способности.

- Приглашение гостей для обмена личными впечатлениями, с положительным опытом подобных изменений отношения к занятиям физкультурой – как личным, так и в коллективе (семье). Публичная демонстрация успеха коллег в пределах самой образовательной организации. Личное обращение руководителя. Анкетирование для получения обратной связи о желании к изменению отношения.

- Формирование знаний и навыков, необходимых для организации физкультурно-спортивной среды образовательного учреждения.

- Умение использовать ресурсы физкультурно-спортивной среды и ее постоянное обогащение.

- Мониторинг внедрения изменения (промежуточные результаты). Организация конкурсов, совместных для всех субъектов образовательного процесса. Обмен опытом на круглых столах. Постоянный выпуск мотивирующих, обучающих роликов (школьное телевидение), плакатов, рисунков.

«Применяя данную модель для изменения отношения к физической культуре, необходимо помнить: обучить желанию

невозможно, так же как невозможно передать способность. Поэтому провести организацию через предлагаемую модель можно, только используя правильные инструменты», – подчеркивает автор исследования.

Апробация модели происходит на базе одной из школ Кронштадтского района Санкт-Петербурга с апреля 2015 года. Уже реализованы первые два этапа.

В ходе реализации первого этапа использовались результаты теоретических и практических исследований, проведенные в рамках данной магистерской диссертации. Результаты исследований были представлены на педагогических советах, районной педагогической конференции, родительских собраниях и в рамках цикла теоретических уроков по физической культуре у школьников 8–11-х классов.

Для реализации второго этапа в школе организовали совместные встречи (учителя, ученики и родители) с известными спортсменами XX века: происходил обмен опытом, мнениями о влиянии физической культуры на возможности как физические, так и интеллектуальные.

Для реализации проекта под названием «Спортивный и глупый – слова не синонимы» была организована проектная группа, в которую вошли учащиеся старших классов с родителями, учителя биологии, учителя физической культуры. Цель проекта – проведение участниками проектной группы собственного исследования о зависимости уровня успеваемости от факта занятия физической культурой среди школьников средней и старшей школы.

Для оценки эффективности мероприятий, проводимых на первых двух этапах внедрения модели управления, по их окончании участникам предлагалось анонимное анкетирование. Анализ

полученных данных показал: 95% респондентов признают интересной данную тему и находят полезными организованные мероприятия. Однако больше половины участников опроса предпочтут получить информацию от специалиста, чем искать ее самостоятельно. Это говорит о том, что на данном этапе внедрения модели есть необходимость в постоянном выпуске наглядных мотивирующих материалов.

Косвенным критерием оценки результативности первых двух этапов станут итоги изучения запроса родителей о расширении перечня услуг спортивной направленности, в том числе платных.

На основании положительных результатов проведения первых двух этапов можно предположить: полная реализация модели управления отношением в школе реальна. Ее внедрение позволит создать условия для формирования положительного конструктивного отношения к физической культуре. Инструменты физкультурно-спортивной среды образовательного учреждения будут способствовать не только формированию здорового образа жизни, но и раскрытию интеллектуального потенциала учеников.

Как результат управления отношением к физической культуре не исключены положительные изменения и в корпоративной культуре образовательного учреждения.

На следующих этапах реализации модели запланировано расширение взаимодействия и сотрудничества с детско-юношеской спортивной школой, оздоровительно-спортивным центром, общеобразовательными учреждениями, фитнес-клубом, с комплексным центром социального обслуживания населения, осуществляющим физкультурную деятельность рекреационной и реабилитационной направленности. ●

Главное, чтобы весь педагогический коллектив понял и принял идею инклюзии

1 сентября 2015 года началась апробация ФГОС для детей с ОВЗ в пилотном режиме, а с 1 сентября этого года он вступает в силу



Е.А. Дробышева



А.В. Кузнецова

и войдет в массовую практику. Это означает, что все школы по желанию родителей и направлению психолого-медико-педагогических комиссий (ПМПК) обязаны принять учеников с особыми образовательными потребностями и обеспечить для их обучения требуемые условия. Готово ли наше общество в целом и школы в частности понять и принять идею инклюзии?

В 2015 году в рамках деятельности Федеральной инновационной площадки ГБОУ ЦО № 1679 г. Москвы под научным руководством д.п.н. Владимира Николаевича Просвиркина начала работу творческая группа «Проблемы обучения и социализации детей с ОВЗ и детей-инвалидов в образовательном пространстве общеобразовательных организаций: от интеграции к инклюзии».

Куратором творческой группы стала учитель-логопед школы № 29 Энгельсского муниципального района Саратовской области Елена Александровна ДРОБЫШЕВА, а активным помощником в реализации задуманных идей выступила дефектолог, учитель класса для детей со сложными и множественными дефектами Красноярской общеобразовательной школы № 5 Анна Валерьевна КУЗНЕЦОВА.

Мы попросили ответить их на наши вопросы.

Беседовала Ольга ДАШКОВСКАЯ

– Расскажите, пожалуйста, как возникла идея создать творческую группу.

Е.Д.: Эта инициатива возникла в рамках проведения V всероссийской конференции «Преемственность в системе непрерывного образования», проходившей в 2014 году в Москве на базе ЦО «Школа здоровья» № 1679. Я вела мастер-класс «Социализация детей с ограниченными возможностями здоровья в условиях общеобразовательной школы: практика, исследования, методология».

Задача творческой группы – объединить существующий региональный опыт педагогов и спе-

циалистов для обсуждения вопросов интеграции детей-инвалидов и детей с ОВЗ в общеобразовательное пространство современных образовательных учреждений и разработки новых подходов для их внедрения в практику работы детских садов и школ.

В ноябре 2015 года мы провели всероссийский вебинар «Проблемы инклюзивного образования: современные вызовы и запросы общества». Обсуждались вопросы, связанные с переходом на ФГОС ОВЗ. В мероприятии приняли участие свыше 3000 человек из различных субъектов РФ. Проведенное анкетирование и последующее обсуждение показало: на сегодняшний день большинство

образовательных учреждений понимают необходимость создания условий для обучения детей с особыми образовательными потребностями в массовых образовательных организациях. Мы видим преимущество этого подхода как для детей с ОВЗ, так и для детей, обучающихся в общеобразовательных организациях. Однако существуют определенные проблемы.

А.К.: Зачастую педагогические коллективы школ и дошкольных образовательных учреждений психологически не готовы к принятию таких учеников. Есть понимание важности и необходимости процесса, но недостаточно знаний и профессиональных навыков по сопровождению. Следовательно, возрастает запрос на переподготовку педагогических кадров. Каждая категория школьников нуждается в специальных условиях: оборудовании, программах, кадрах. И данную задачу надо решать комплексно. В этой связи интересен подход Владимира Николаевича Просвиркина, описанный им в монографии «Технология преемственности в системе непрерывного образования: теория и технология».

Е.Д.: Конечно, наша творческая группа не в силах решить вопрос с обеспечением образовательных организаций оборудованием, кадрами и т.п. Но мы можем организовать площадку по обмену опытом, благодаря которой педагоги и специалисты станут более компетентны в области создания специальных условий.

Такой площадкой стало «Профессиональное сообщество “Преемственность в образовании”» www.preemstvennost.ru.

Надеемся, наша инициатива поможет педагогам и специалистам успешно перейти на ФГОС для детей с ОВЗ.

– Какие основные проблемы обнаружились в ходе апробации ФГОС для детей с ОВЗ? И как вы оцениваете готовность школ к переходу на эти стандарты?

Е.Д.: Проблемы внедрения инклюзивного образования в школах изучали специалисты Общероссийского народного фронта в 85 регионах.

В числе положительных моментов почти все респонденты отметили последовательность внедрения инклюзии в образовательные учреждения с це-

лью успешной адаптации детей с ОВЗ. Но вместе с тем эксперты констатировали: есть риск ухудшения качества обучения здоровых детей и увеличения нагрузки педагогов. Основная проблема – дефицит специалистов: тьюторов, логопедов, психологов, дефектологов.

По результатам исследования его организаторы пришли к выводу: внедрение инклюзивного образования проходит неэффективно. Предполагалось, что учащиеся с ОВЗ найдут свое место в общеобразовательной школе и, таким образом, пройдут успешную социализацию, а на практике – вся ответственность за их обучение ложится на плечи рядовых учителей, зачастую не имеющих поддержки со стороны специалистов.

На мой взгляд, отсутствует понимание самой концепции инклюзивного образования, в регионах нет дорожных карт – плана мероприятий для внедрения инклюзивного образования в учреждениях.

А.К.: В качестве преподавателя дистанционных курсов я провожу анкетирование педагогов. На вопрос: «Что в инклюзивном образовании вызывает у вас больше всего сомнений?» учителя чаще выбирают три варианта ответов:

1. Негатив со стороны родителей здоровых детей.
2. Отсутствие у педагогов специальных знаний и методов обучения.
3. Проблемы в общении детей-инвалидов и их здоровых сверстников.

– Какие условия должны быть обеспечены в школах для инклюзивного образования и как определить их готовность к внедрению ФГОС ОВЗ?

Е.Д.: Прежде всего каждая школа, вступившая на путь инклюзивного образования, должна пройти аккредитацию и лицензирование, подтверждающие наличие в учреждении условий для обучения детей с ОВЗ (возможность создания безбарьерной среды, атмосферы эмоционального комфорта и сотрудничества, умения грамотно составить специальные индивидуальные программы развития для каждого ребенка).

В этом должна принимать участие команда специалистов: логопедов, дефектологов, психологов. Если таковых нет в штате данной школы,

СТАТИСТИКА

ПО ДАННЫМ Департамента государственной политики в сфере защиты прав детей Минобрнауки, в 2014/15 учебном году в Российской Федерации в образовательных организациях обучалось свыше 479 тысяч детей с ОВЗ, из них:

- в 1660 специальных (коррекционных) образовательных организациях – около 210 тысяч детей;
- в коррекционных классах при общеобразовательных организациях – почти 110 тысяч детей;
- в общеобразовательных классах – 159 125 детей.

то следует на договорной основе привлечь кадры из других организаций: центров психолого-медико-социального сопровождения, институтов повышения квалификации и т.п. Закон «Об образовании в РФ» дает зеленый свет сетевому сотрудничеству.

Но самое главное, чтобы все – от директора до учителя – в том учреждении, где реализуется данный вид деятельности, поняли и приняли идею инклюзии. Иначе ни одно учреждение не продвинется по этому сложному пути.

А.К.: Понятие «инклюзивное образование» очень широкое, оно предполагает создание условий не только детям с ОВЗ, но и учащимся, для которых русский язык не родной, тем, кто исповедует другую религию, одаренным. Инклюзивная школа, как и театр, начинается с вешалки. В процессе воспитания этих детей принимают участие все работники школы – от директора до обслуживающего персонала: повара готовят специальные блюда ребятам с разными заболеваниями, охранник помогает вынести или внести инвалидную коляску...

– Полноценная реализация инклюзивного образования требует дополнительных затрат. Как решить эту задачу?

А.К.: При организации обучения детей с особыми образовательными потребностями установлены коэффициенты к нормативным затратам. Так, для обеспечения образовательного процесса обучающихся из числа детей-инвалидов с нарушениями опорно-двигательного аппарата, незрячих и слабовидящих он равен 3, для других категорий детей-инвалидов – 2. Обучение детей с инвалидностью со сложной структурой дефекта осуществляется в соответствии с действующим законодательством – с применением корректирующих коэффициентов 2 и 3.

По данным Минобрнауки, за пять лет из федерального бюджета на программу «Доступная среда» выделено 7,6 миллиарда рублей и около 3 миллиардов – из региональных и муниципальных бюджетов. Десять тысяч школ полностью подготовлены для инклюзивного обучения. Благодаря этим средствам школа может получить специальное оборудование: интерактивные доски, тренажеры для физического развития детей, сенсорные комнаты психологической разгрузки, установить пандусы и подъемники. Для решения этих задач важно привлекать внебюджетные ассигнования, развивая систему платных услуг и государственно-частного партнерства в образовании.

– Школьники с ОВЗ нуждаются в толерантном отношении к себе со стороны окружающих. Но как быть в тех случаях, когда родители и дети категорически не желают общаться с ними?

А.К.: Сейчас многое делается для просвещения людей в этом плане: по телевидению идет социальная реклама под лозунгом «Люди так не делятся», документальные фильмы «О любви», «Антон тут рядом».

Начиная с детского сада, нужно проводить «уроки доброты». Малыши нормально воспринимают своих сверстников с различными нарушениями. Если вся группа переходит в первый класс вместе с больными ребятами, никаких проблем с инклюзией в школе уже не возникнет.

Общеизвестно, что именно в дошкольном детстве у человека формируются навыки социального общения, которые помогут ему в будущей взрослой жизни. Ребенок, испытывающий те или иные трудности в развитии, не сможет социально адаптироваться, овладеть навыками адекватного поведения в обществе, если его детство проходит в искусственно созданной среде, сильно отличающейся от обычной, то есть в специализированных дошкольных группах, школах, различных учреждениях компенсирующего типа.

Поэтому немаловажная задача при введении инклюзивного образования – воспитание готовности общества к тому, что рядом будут находиться дети, имеющие физические, психические и интеллектуальные проблемы. У «обычных» детей такой опыт совместной игровой и учебной деятельности поможет сформировать наиболее внимательное и заботливое отношение к окружающему миру.

В свою очередь ребятам с особенностями развития постоянное общение со здоровыми сверстниками позволяет выстраивать модель нормальной жизни, предоставляет условия для наиболее полного раскрытия своего потенциала.

Нельзя не оценить того момента, что инклюзивное воспитание и образование дает семье ребенка с ОВЗ возможность жить полноценно, стремиться к успешности, дальнейшему развитию личности, достижению поставленных целей.

Е.Д.: Оптимальный путь – когда психологи готовят учителей и родителей к общению с такими детьми, обучают самой идее инклюзии.

А.К.: Я считаю, что педагогов следует начинать готовить уже со студенческой скамьи. Именно в период своего обучения в вузе или колледже они должны получить представление о сопровождении детей с ОВЗ в общеобразовательной школе. И не только теоретически, но и практически – например, пройдя стажировку в качестве волонтеров.

Что же касается учителей, уже работающих в школе, то для повышения своей квалификации у них имеется масса возможностей – от очных форм до дистанционных, было бы желание. Радует то, что, проводя вебинары, мы видим, какое огром-

ное количество специалистов интересуется инклюзией и активно участвует в этих мероприятиях.

И еще очень важно, чтобы педагоги осознали необходимость сотрудничества с родителями детей, имеющих особенности в развитии.

– Некоторые родители детей с ОВЗ убеждены: их ребенок, несмотря на тяжелый диагноз, способен обучаться наравне со всеми. Существуют ли в данном случае какие-то ограничения по приему таких ребят в общеобразовательную школу? И как сбалансировать интересы семьи с реальными возможностями сторон?

Е.Д.: Примерно 70% родителей, чьи дети имеют различные нарушения в развитии, отдадут предпочтение общеобразовательной школе. Но не всё зависит от их желания. Согласно ст. 55, п. 3 ФЗ № 273, «дети с ограниченными возможностями здоровья принимаются на обучение по адаптированной основной общеобразовательной программе только с согласия родителей (законных представителей) и на основании рекомендаций психолого-медико-педагогической комиссии». Специалисты этой структуры несут ответственность за свое решение.

В зависимости от состояния ребенка ПМПК рекомендует ему конкретный образовательный маршрут в соответствии с видом ограничения и форму обучения: очную или заочную. Если законные представители настаивают на обучении своего ребенка в стенах образовательного учреждения, то комиссия направляет его в школу, которая сможет и обязана обеспечить условия для совместного обучения и успешной социальной адаптации. А школы, по закону, обязаны принять ребенка с тем или иным видом ограничения здоровья.

А.К.: В Законе города Москвы от 28.04.2010 № 16 «Об образовании лиц с ограниченными возможностями здоровья» сказано: в инклюзивном классе общеобразовательной школы могут обучаться дети, у которых отсутствуют противопоказания к нахождению в коллективе и сформированы минимальные навыки самообслуживания. Закон гласит: дошкольные образовательные учреждения, осуществляющие коррекцию, а также специальные (коррекционные) образовательные учреждения могут создаваться для совместного обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья, если такое обучение не препятствует успешному освоению образовательных программ и отсутствуют соответствующие медицинские противопоказания.

Законом утверждено, что в классе (группе) может устанавливаться меньшая наполняемость, а соотношение в данном коллективе лиц с ограниченными возможностями здоровья и лиц, не име-

ющих таких ограничений, обучающихся по очной форме, определяется таким образом, чтобы совместное обучение не препятствовало успешному освоению ими образовательных программ (гл. 4, ст. 23, п. 2).

Конечно, с внедрением ФГОС ОВЗ данный закон будет меняться, и будут возникать новые механизмы по обеспечению образования лиц с ОВЗ в общеобразовательном учреждении.

Если родитель задался целью определить свое чадо в обычную школу, он обойдет все учебные заведения в городе, посмотрит, где какие условия созданы, и определит наиболее подходящее для ребенка.

Е.Д.: К сожалению, родители часто недооценивают проблемы своих детей в интеллектуальном или физическом развитии, и если детям не удастся освоить программу, то в этом виноваты «плохие» педагоги или ПМПК, определившая «неправильный образовательный маршрут».

– На съезде психологов, состоявшемся в феврале 2012 года, говорилось, что примерно 30% диагнозов «умственная отсталость», которые поставлены детям, находящимся в учреждениях соответствующего типа, ошибочны. Как следует поступать родителям в тех случаях, если семья не согласна с решением ПМПК?

Е.Д.: В том случае, если родители (либо законные представители) не согласны с диагнозом, поставленным специалистами, входящими в состав муниципальной или территориальной комиссии, они могут быть направлены на областную, республиканскую (краевую) ПМПК, где ребенка повторно обследуют, вынесут заключение и дадут соответствующие рекомендации.

А.К.: В специальной подготовке нуждаются не только педагоги, но и все специалисты-медики, входящие в состав ПМПК. Методики обследования детей с ОВЗ тоже надо менять.

В моей практике был случай, когда «безречевому» мальчику с аутизмом поставили диагноз «тяжелая степень умственной отсталости», и он 4 года, никак себя не проявляя, просидел в классе для детей со сложными дефектами. А потом мама показала психиатру видео из домашнего архива. Из него следовало, что ребенок считает, читает, пишет, собирает сложные конструкции, изготавливает прекрасные поделки из бисера. По результатам видео, а также письменных работ, мальчика перевели на домашнее обучение по программе для детей с легкой степенью умственной отсталости.

Для того и существует гибкая система ФГОС, рассчитанная на учащихся с ОВЗ, которая предусматривает возможность перехода на программы более высокого уровня – с четвертого варианта на

третий, с третьего на второй – даже без решения ПМПК, никаких препятствий здесь не ставится.

Е.Д.: Более того, согласно ФГОС для детей с ограниченными возможностями здоровья, перед педагогами встанет вопрос: если ребенок не демонстрирует никакой динамики в обучении и не переходит с одного варианта стандарта на другой, то стандарт будет считаться нереализованным. С целью отслеживания даже минимальной динамики в развитии ребенка, школьный консилиум должен разработать индивидуальный мониторинг достижений.

– Сохранится ли, по вашим прогнозам, специальное образование или его окончательно вытеснит инклюзивное? И останутся ли в школах классы коррекции?

А.К.: В октябре 2014 года в Пензе проходил форум Общероссийского народного фронта «Качество образования во имя страны», в ходе которого президент В.В. Путин обратил внимание на проблемы специального образования. В частности, глава государства отметил, что в последнее время на территории России было закрыто 150 коррекционных школ.

«Безусловно, закрытие <коррекционных> школ, если это происходит, должно быть сопоставлено с возможностями инклюзивного образования. А этого, к сожалению, нет, и на это я прошу министерство образования и наших коллег, руководителей регионов Российской Федерации обратить самое пристальное внимание», – подчеркнул он.

Новая позиция Минобрнауки была оглашена на первом заседании Совета по вопросам образования лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов. По мнению ведомства, специальные (коррекционные) школы должны быть лидерами развития образования детей с ОВЗ и инвалидностью. Они также могут выполнять функции учебно-методических центров, которые будут помогать педагогам общеобразовательных организаций, консультировать детей и их родителей.

Е.Д.: Для учащихся с глубокими интеллектуальными нарушениями должна сохраняться система специального образования либо обучения в соответствующей форме в специальном (коррекционном) классе. Что же касается ребят с физическими отклонениями на фоне сохранного интеллекта либо задержкой психического развития или легкой степенью умственной отсталости (обучение которых происходит по адаптированным программам), то они смогут учиться в общеобразовательных школах, если для них будут созданы все необходимые условия.

В 2008 году я начала работать с коллективом детей с умственной отсталостью. В результате реорганизации коррекционного учреждения они перешли на обучение в общеобразовательную школу.

Но очень скоро я поняла: мне нужно повышать свою квалификацию и сотрудничать со специалистами из других регионов. Очень рада, что в 2010 году мне предоставили возможность пройти стажировку в Москве (школа «Ковчег», РООИ «Перспектива»), а также в школах Финляндии и Германии, где вместе с коллегами из других субъектов РФ мы изучали систему специального образования и совместного обучения разных категорий детей. Нам есть что позаимствовать из зарубежного опыта.

Например, финская система образования очень дифференцирована, там дети обучаются по индивидуальным программам и разноуровневым учебникам. При этом диагнозы учащихся не разглашаются, о них знают только родители, врачи и педагоги школы. На каждой ступени образования – начальной, средней и старшей – ребенка тестируют. По результатам теста определяется его дальнейший образовательный маршрут. Если ученик не способен перейти на старшую ступень, педагоги делают все возможное, чтобы направить его по другому пути, например на профессиональную подготовку. В документе, который выдают по окончании школы, указывается, какой вид помощи получал ребенок в процессе обучения.

– Стандарты для детей с ОВЗ наряду с академическим компонентом предусматривают и социализацию ребенка, причем, чем глубже интеллектуальные нарушения в его развитии, тем больше времени потребуются на решение этой задачи. Как в связи с этим следует перестроить урочную и внеурочную деятельность школы?

Е.Д.: Учитель должен знать и учитывать в своей работе с особенными детьми множество разнообразных нюансов, придерживаясь принципа «Не навреди!».

Допустим, ученики с интеллектуальными нарушениями не способны на слух воспринять материал, многие понятия они усваивают только благодаря зрительным ориентирам и тактильным ощущениям. Значит, следует применять на уроке соответствующие методики.

Внеклассная работа тоже должна быть индивидуализирована и направлена на раскрытие творческого потенциала в тех областях, в которых проявляются способности этих ребят. Например, если ребенок с аутизмом не может петь и танцевать, но прекрасно рисует и лепит, предоставьте ему такую возможность. Важно найти тот сохраненный ресурс, благодаря которому можно двигаться дальше. Умения каждого надо развивать, только тогда будут положительная динамика развития и успех в той или иной области. И, конечно, большое внимание стоит уделять успешной социализации и дальней-

шей профориентации детей с ограниченными возможностями здоровья.

А.К.: Социализация – это еще и экскурсии, на которых ребята учатся себя правильно вести в общественных местах, и походы в магазин, где оттачивается умение общаться с продавцом и считать сдачу, и заказ платья в ателье. Это важно для умственно отсталых, для слепых, глухих детей. Самостоятельно они к этому не придут, это требует специального обучения.

– Мир движется вперед, и, похоже, понятие «необучаемые дети» уходит в прошлое?

А.К.: В этом году в нашу школу зачислили детей с тяжелой степенью умственной отсталости, проживающих в интернатах соцзащиты, так как в соответствии с действующим законодательством все дети-инвалиды, проживающие в стационарных учреждениях социального обслуживания, независимо от степени выраженности дефектов развития и здоровья, имеют право на дошкольное, начальное общее, основное общее, среднее общее, дополнительное и профессиональное образование. Образование воспитанников с ОВЗ и инвалидностью из детских домов-интернатов для умственно отсталых детей может осуществляться в организациях, реализующих общеобразовательные программы и (или) адаптированные основные общеобразовательные программы при создании специальных условий для получения образования.

С целью повышения квалификации в составе группы специалистов мне довелось посетить Псковский центр лечебной педагогики. На основе опыта педагогов этого учреждения разработан второй вариант ФГОС для обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями).

Мы наблюдали, как там работают с детьми, имеющими тяжелые и множественные нарушения развития, которые не могут передвигаться,

даже не способны сидеть в инвалидной коляске. Мы спрашивали сотрудников центра, с какой целью нужно обучать таких детей. Они отвечали – для того, чтобы улучшить их качество жизни. Ребятам дали возможность вырваться из домашнего заточения, совершить поездку на автобусе от дома до центра, где их окружают сверстники и педагоги. Они общаются с другими детьми, инструктор по ЛФК делает им массаж, дефектологи проводят обучение в доступной форме. В результате ребята не чувствуют себя изолированными от мира. Родители рады, что их ребенок, как все дети, каждое утро «едет в школу», а они в это время имеют возможность заниматься своими делами.

Е.Д.: Понятие «обучение детей с ограниченными возможностями здоровья» сегодня очень дифференцировано. Для этого и разработаны четыре варианта стандарта, предусматривающие пролонгированные сроки обучения, а процесс обучения должен строиться по адаптированной программе, с учетом соответствующих форм и методик.

* * *

Какой из всего этого следует вывод? Путь к инклюзивному образованию – трудный и длительный. С 1 сентября 2016 года все школы в массовом порядке должны перейти на обучение детей с ограниченными возможностями здоровья. Но для того чтобы инклюзивное образование было реализовано, нужно школе, учителям и властям всех уровней повернуться «лицом к ребенку», создавая условия для получения им соответствующего образования, успешной социальной адаптации и дальнейшей профориентации. Это непростая задача, но решать ее необходимо. Пользу и преимущество такого подхода понимают многие педагоги и специалисты.

Нормативная база

Закон «Об образовании в РФ» (извлечения)

Статья 2. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

- обучающийся с ограниченными возможностями здоровья – физическое лицо, имеющее недостатки в физическом и (или) психологическом развитии, подтвержденные психолого-медико-педагогической комиссией и препятствующие получению образования без создания специальных условий;

23) индивидуальный учебный план – учебный план, обеспечивающий освоение образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося;

27) инклюзивное образование – обеспечение равного доступа к образованию для всех обучающихся с учетом разнообразия особых образовательных потребностей и индивидуальных возможностей;

28) адаптированная образовательная программа – образовательная программа, адаптированная

для обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и при необходимости обеспечивающая коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию указанных лиц.

Статья 5. Право на образование. Государственные гарантии реализации права на образование в Российской Федерации

5. В целях реализации права каждого человека на образование федеральными государственными органами, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления:

1) создаются необходимые условия для получения без дискриминации качественного образования лицами с ограниченными возможностями здоровья, для коррекции нарушений развития и социальной адаптации, оказания ранней коррекционной помощи на основе специальных педагогических подходов и наиболее подходящих для этих лиц языков, методов и способов общения и условия, в максимальной степени способствующие получению образования определенного уровня и определенной направленности, а также социальному развитию этих лиц, в том числе посредством организации инклюзивного образования лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Статья 41. Охрана здоровья обучающихся

1. Охрана здоровья обучающихся включает в себя:

1) оказание первичной медико-санитарной помощи в порядке, установленном законодательством в сфере охраны здоровья;

2) организацию питания обучающихся;

3) определение оптимальной учебной, внеучебной нагрузки, режима учебных занятий и продолжительности каникул;

4) пропаганду и обучение навыкам здорового образа жизни, требованиям охраны труда;

5) организацию и создание условий для профилактики заболеваний и оздоровления обучающихся, для занятия ими физической культурой и спортом;

6) прохождение обучающимися в соответствии с законодательством Российской Федерации периодических медицинских осмотров и диспансеризации;

7) профилактику и запрещение курения, употребления алкогольных, слабоалкогольных напитков, пива, наркотических средств и психотропных веществ, их прекурсоров и аналогов и других одурманивающих веществ;

8) обеспечение безопасности обучающихся во время пребывания в организации, осуществляющей образовательную деятельность;

9) профилактику несчастных случаев с обучающимися во время пребывания в организации, осуществляющей образовательную деятельность;

10) проведение санитарно-противоэпидемических и профилактических мероприятий.

2. Организация охраны здоровья обучающихся (за исключением оказания первичной медико-санитарной помощи, прохождения периодических медицинских осмотров и диспансеризации) в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, осуществляется этими организациями.

3. Организацию оказания первичной медико-санитарной помощи обучающимся осуществляют органы исполнительной власти в сфере здравоохранения. Образовательная организация обязана предоставить безвозмездно медицинской организации помещение, соответствующее условиям и требованиям для осуществления медицинской деятельности.

4. Организации, осуществляющие образовательную деятельность, при реализации образовательных программ создают условия для охраны здоровья обучающихся, в том числе обеспечивают:

1) текущий контроль за состоянием здоровья обучающихся;

2) проведение санитарно-гигиенических, профилактических и оздоровительных мероприятий, обучение и воспитание в сфере охраны здоровья граждан в Российской Федерации;

3) соблюдение государственных санитарно-эпидемиологических правил и нормативов;

4) расследование и учет несчастных случаев с обучающимися во время пребывания в организации, осуществляющей образовательную деятельность, в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, по согласованию с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере здравоохранения.

5. Для обучающихся, осваивающих основные общеобразовательные программы и нуждающихся в длительном лечении, создаются образовательные организации, в том числе санаторные, в которых проводятся необходимые лечебные, реабилитационные и оздоровительные мероприятия для таких обучающихся. Обучение таких детей, а также детей-инвалидов, которые по состоянию здоровья не могут посещать образовательные организации, может быть также организовано образовательными организациями на дому или в медицинских

организациях. Основанием для организации обучения на дому или в медицинской организации являются заключение медицинской организации и в письменной форме обращение родителей (законных представителей).

6. Порядок регламентации и оформления отношений государственной и муниципальной образовательной организации и родителей (законных представителей) обучающихся, нуждающихся в длительном лечении, а также детей-инвалидов в части организации обучения по основным общеобразовательным программам на дому или в медицинских организациях определяется нормативным правовым актом уполномоченного органа государственной власти субъекта Российской Федерации.

Статья 79. Организация получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья

1. Содержание образования и условия организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

2. Общее образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам. В таких организациях создаются специальные условия для получения образования указанными обучающимися.

3. Под специальными условиями для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья в настоящем Федеральном законе понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование специальных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

4. Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных классах, группах или в отдельных орга-

низациях, осуществляющих образовательную деятельность.

5. Отдельные организации, осуществляющие образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам, создаются органами государственной власти субъектов Российской Федерации для глухих, слабослышащих, позднооглохших, слепых, слабовидящих, с тяжелыми нарушениями речи, с нарушениями опорно-двигательного аппарата, с задержкой психического развития, с умственной отсталостью, с расстройствами аутистического спектра, со сложными дефектами и других обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

6. Особенности организации образовательной деятельности для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, совместно с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере социальной защиты населения.

7. Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья, проживающие в организации, осуществляющей образовательную деятельность, находятся на полном государственном обеспечении и обеспечиваются питанием, одеждой, обувью, мягким и жестким инвентарем. Иные обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются бесплатным двухразовым питанием.

8. Профессиональное обучение и профессиональное образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляются на основе образовательных программ, адаптированных при необходимости для обучения указанных обучающихся.

9. Органы государственной власти субъектов Российской Федерации обеспечивают получение профессионального обучения обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (с различными формами умственной отсталости), не имеющими основного общего или среднего общего образования.

10. Профессиональными образовательными организациями и образовательными организациями высшего образования, а также организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным программам профессионального обучения, должны быть созданы специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

11. При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Указанная мера социальной поддержки является расходным обязательством субъекта Российской Федерации в отношении таких обучающихся, за исключением обучающихся за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета. Для инвалидов, обучающихся за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, обеспечение этих мер социальной поддержки является расходным обязательством Российской Федерации.

12. Государство в лице уполномоченных им органов государственной власти Российской Федерации и органов государственной власти субъектов Российской Федерации обеспечивает подготовку педагогических работников, владеющих специальными педагогическими подходами и методами обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, и содействует привлечению таких работников в организации, осуществляющие образовательную деятельность.

Нормативная база школы

Инклюзивное обучение и переход на ФГОС ОВЗ потребует внести изменения:

1. В соответствующие разделы Устава и Программы развития организации: цели образовательного процесса, система оценок при промежуточной аттестации, формы и порядок ее проведения; режим занятий обучающихся; открытость и доступность информации об ОО; регламентация образовательного процесса.

2. В «Положение о системе оценок, формах и порядке проведения промежуточной аттестации» (в части введения комплексного подхода к оценке результатов образования: предметных, метапредметных, личностных), в протоколы заседаний, на которых рассматривались вопросы внесения изменений; в Положение о текущем контроле в ОО.

3. Составить:

- Приказ «Об организации введения ФГОС образования обучающихся с ОВЗ / умственной отсталостью»;
- дорожную карту мероприятий по внедрению ФГОС образования обучающихся с ОВЗ / умственной отсталостью на 2016/2017 учебный год;
- Положение о рабочей группе по введению ФГОС образования обучающихся с ОВЗ / умственной отсталостью;
- Приказ о создании рабочей группы по введению ФГОС;
- Приказ «О разработке АООП / АОП на 2016/2017 учебный год»;

• Приказ «Об утверждении АООП / АОП на 2016/2017 учебный год»;

• Приказ «Об утверждении учебного плана на 2016/2017 учебный год» (для 1-го класса).

4. Издать приказы:

• О внесении изменений в должностные инструкции заместителя директора по УВР, курирующего реализацию ФГОС, учителя, психолога, педагога дополнительного образования;

• О проведении внутришкольного контроля по реализации ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ / умственной отсталостью;

• Об утверждении программы внеурочной деятельности;

• Об утверждении списка учебников и учебных пособий, используемых в образовательном процессе, перечень УМК;

• Об утверждении плана методической работы. План методической работы (раздел плана, в части сопровождения введения ФГОС);

• Об утверждении плана-графика повышения квалификации. Информационная справка с указанием доли учителей начальных классов, прошедших повышение квалификации по вопросам введения ФГОС ОО для обучающихся с ОВЗ.

По работе с родителями детей с ОВЗ

Родители вместе с учащимися, учителями и всеми остальными работниками учреждения являются участниками образовательного процесса. Это налагает на родителей определенные права и обязанности, в том числе по соблюдению Устава образовательного учреждения.

Результаты знакомства с правилами распорядка школьной жизни и обучения ребенка закрепляются договором между образовательной организацией и родителями. В данном документе целесообразно подробно остановиться на правах той и другой стороны.

В договоре с родителями учащихся с ОВЗ следует предусмотреть отдельный раздел «Особые условия», согласно которому родитель обязуется обеспечивать ребенку необходимые приспособления (например: ортопедические) и охранительный режим дома, лечение и лекарства с учетом медицинских рекомендаций, предоставить образовательному учреждению исчерпывающую информацию о состоянии здоровья ребенка, что позволит учреждению полноценно выполнять свои обязанности по сохранению его жизни и здоровья; укажет о своем согласии или несогласии в размещении любой информации о ребенке на корпоративном сайте, на фото- и видеосъемку на школьных мероприятиях, участие в открытых внешкольных курсах и других мероприятиях, обработку его персональных данных. ●

О регламентации основной деятельности школы

Мы продолжаем публиковать локальные акты школ, которыми вы можете воспользоваться как образцом для подготовки собственных документов.

Положение о формах образования

1. Основные положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования (Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 августа 2013 г. № 1015); Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования (утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 августа 2013 г. № 1014); Типовым положением об общеобразовательном учреждении (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 19 марта 2001 г. № 196); законами города Москвы от 20 июня 2001 г. № 25 «О развитии образования в городе Москве» от 10 марта 2004 г. № 14 «Об общем образовании в городе Москве»; Постановлением Правительства Москвы от 25 сентября 2007 г. № 827-ПП «Об организации деятельности государственных образовательных учреждений города Москвы, реализующих общеобразовательные программы, в различных формах получения образования».

1.2. Настоящее Положение регулирует организацию и осуществление образовательной деятельности Государственного автономного образовательного учреждения города Москвы центр образования № 548 «Царицыно» (далее – центр) по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования, образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования в различных формах.

1.3. Формы получения образования и формы обучения по основной образовательной программе по каждому уровню образования определяются соответствующими федеральными государственными образовательными стандартами. Формы обучения по дополнительным образовательным программам и основным программам профессионального обучения (в случае их реализации) определяются центром самостоятельно, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

1.4. Центр обязан осуществлять свою деятельность в соответствии с законодательством об образовании, в том числе обеспечивать реализацию в полном объеме образовательных программ, соответствие качества подготовки обучающихся установленным требованиям, соответствие применяемых форм, средств, методов обучения и воспитания возрастным, психофизическим особенностям, склонностям, способностям, интересам и потребностям обучающихся.

1.5. Нормы, регулирующие отношения, возникающие между центром и обучающимися и (или) их родителями (законными представителями), и содержащиеся в настоящем Положении и иных локальных нормативных актах центра, должны соответствовать установленным действующим законодательством требованиям. В случае несоответствия норм, содержащихся в локальных нормативных актах центра, применяются нормы действующего законодательства, а нормы локальных нормативных актов центра подлежат приведению в соответствие с действующим законодательством.

1.6. Настоящее Положение обязательно для исполнения всеми обучающимися центра, их родителями (законными представителями), иными лицами, заказывающими платные образовательные услуги, работниками центра.

1.7. Текст настоящего Положения размещается на официальном сайте центра в сети Интернет.

2. Организация и осуществление образовательной деятельности по основной общеобразовательной программе и образовательным программам дошкольного образования

2.1. Образовательные программы дошкольного образования направлены на разностороннее развитие детей дошкольного возраста с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе достижение детьми дошкольного возраста уровня развития, необходимого и достаточного для успешного освоения ими образовательных программ начального общего образования, на основе индивидуального подхода к детям дошкольного возраста и специфичных для детей дошкольного возраста видов деятельности.

2.2. Формы получения дошкольного образования и формы обучения по конкретной основной общеобразовательной программе – образовательной программе дошкольного образования (далее – образовательная программа дошкольного образования) определяются федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования, если иное не установлено Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Допускается сочетание различных форм получения образования и форм обучения.

2.3. Центр может использовать сетевую форму реализации образовательной программы дошкольного образования, обеспечивающую возможность ее освоения воспитанниками с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций. Использование сетевой формы реализации образовательных программ дошкольного образования осуществляется на основании договора между указанными организациями.

2.4. Сроки получения дошкольного образования устанавливаются федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования.

2.5. Содержание дошкольного образования определяется образовательной программой дошкольного образования.

2.6. Требования к структуре, объему, условиям реализации и результатам освоения образовательной программы дошкольного образования определяются федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования.

2.7. Образовательные программы дошкольного образования самостоятельно разрабатываются и утверждаются центром в соответствии с федеральным государственным образовательным стандар-

том дошкольного образования и с учетом соответствующих примерных образовательных программ дошкольного образования.

2.8. В дошкольных группах центра образовательная деятельность осуществляется на государственном языке Российской Федерации.

2.9. Освоение образовательных программ дошкольного образования не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации обучающихся.

2.10. Образовательная деятельность по образовательным программам дошкольного образования в центре осуществляется в группах.

Группы могут иметь общеразвивающую или компенсирующую направленность.

В группах общеразвивающей направленности осуществляется реализация образовательной программы дошкольного образования.

В группах компенсирующей направленности осуществляется реализация адаптированной образовательной программы дошкольного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей, обеспечивающей коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию воспитанников с ограниченными возможностями здоровья.

В группы могут включаться как воспитанники одного возраста, так и воспитанники разных возрастов (разновозрастные группы).

2.11. Режим работы центра по пятидневной или шестидневной рабочей неделе определяется центром самостоятельно в соответствии с его уставом. Группы могут функционировать в режиме: полного дня (12-часового пребывания); сокращенного дня (8–10,5-часового пребывания); продленного дня (13–14-часового пребывания); кратковременного пребывания (от 3 до 5 часов в день). По запросам родителей (законных представителей) возможна организация работы групп также в выходные и праздничные дни.

3. Организация и осуществление образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования

3.1. Начальное общее образование направлено на формирование личности обучающегося, развитие его индивидуальных способностей, положительной мотивации и умений в учебной деятельности (овладение чтением, письмом, счетом, основными навыками учебной деятельности, элементами теоретического мышления, простейшими навыками самоконтроля, культурой поведения и речи, основами личной гигиены и здорового образа жизни).

Основное общее образование направлено на становление и формирование личности обучающегося (формирование нравственных убеждений, эстетического вкуса и здорового образа жизни, высокой культуры межличностного и межэтнического общения, овладение основами наук, государственным языком Российской Федерации, навыками умственного и физического труда, развитие склонностей, интересов, способности к социальному самоопределению).

Среднее общее образование направлено на дальнейшее становление и формирование личности обучающегося, развитие интереса к познанию и творческих способностей обучающегося, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе индивидуализации и профессиональной ориентации содержания среднего общего образования, подготовку обучающегося к жизни в обществе, самостоятельному жизненному выбору, продолжению образования и началу профессиональной деятельности.

3.2. Исходя из запросов обучающихся и их родителей (законных представителей), при наличии соответствующих условий в центре, организация образовательной деятельности по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования может быть основана на дифференциации содержания, обеспечивающего углубленное изучение отдельных учебных предметов, предметных областей соответствующей образовательной программы (профильное обучение).

3.3. Формы обучения по общеобразовательным программам определяются соответствующими федеральными государственными образовательными стандартами, если иное не установлено Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

3.4. Обучение в центре осуществляется в очной, очно-заочной или заочной форме с учетом потребностей, возможностей личности и в зависимости от объема обязательных занятий педагогического работника с обучающимися.

Допускается сочетание различных форм получения образования и форм обучения. Допускается перевод обучающегося в течение учебного года с одной формы обучения на другую.

3.5. Обучение по индивидуальному учебному плану, в том числе ускоренное обучение, в пределах осваиваемых общеобразовательных программ осуществляется в порядке, установленном локальными нормативными актами центра.

При прохождении обучения в соответствии с индивидуальным учебным планом его продолжительность может быть изменена центром с учетом

особенностей и образовательных потребностей конкретного учащегося.

3.6. Сроки получения начального общего, основного общего и среднего общего образования устанавливаются федеральными государственными образовательными стандартами общего образования.

3.7. Содержание начального общего, основного общего и среднего общего образования определяется образовательными программами начального общего, основного общего и среднего общего образования.

3.8. Требования к структуре, объему, условиям реализации и результатам освоения общеобразовательных программ определяются соответствующими федеральными государственными образовательными стандартами.

3.9. Общеобразовательные программы самостоятельно разрабатываются и утверждаются центром в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и с учетом соответствующих примерных основных образовательных программ.

3.10. Общеобразовательная программа включает в себя учебный план, календарный учебный график, рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), оценочные и методические материалы, а также иные компоненты, обеспечивающие воспитание и обучение учащихся, воспитанников (далее – обучающиеся).

Учебный план общеобразовательной программы определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение по периодам обучения учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности учащихся и формы их промежуточной аттестации.

3.11. При реализации общеобразовательных программ центр вправе применять различные образовательные технологии, в том числе дистанционные образовательные технологии, электронное обучение.

3.12. Общеобразовательные программы реализуются центром как самостоятельно, так и посредством сетевых форм их реализации.

3.13. Для организации реализации общеобразовательных программ с использованием сетевой формы их реализации центром совместно с несколькими организациями, осуществляющими образовательную деятельность, центр совместно с такими организациями разрабатывают и утверждают образовательные программы, в том числе программы, обеспечивающие коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию, а также определяют вид, уровень и (или) направленность образовательной программы (часть образовательной

программы определенных уровня, вида и направленности), реализуемой с использованием сетевой формы реализации общеобразовательных программ.

3.14. При реализации общеобразовательных программ центром может применяться форма организации образовательной деятельности, основанная на модульном принципе представления содержания общеобразовательной программы и построения учебных планов, использовании соответствующих образовательных технологий.

3.15. В центре образовательная деятельность осуществляется на государственном языке Российской Федерации.

3.16. Центр создает условия для реализации общеобразовательных программ.

3.17. Образовательная деятельность по общеобразовательным программам, в том числе адаптированным основным образовательным программам, организуется в соответствии с расписанием учебных занятий, которое определяется центром.

3.18. Учебный год в центре начинается 1 сентября и заканчивается в соответствии с учебным планом соответствующей общеобразовательной программы. Начало учебного года может переноситься центром при реализации общеобразовательной программы в очно-заочной форме обучения не более чем на один месяц, в заочной форме обучения – не более чем на три месяца.

3.19. В процессе освоения общеобразовательных программ учащимся предоставляются каникулы. Сроки начала и окончания каникул определяются центром самостоятельно.

3.20. Наполняемость классов, за исключением классов компенсирующего обучения, не должна превышать 25 человек. При наличии соответствующих условий наполняемость классов может быть до 30 человек.

3.21. Освоение общеобразовательной программы, в том числе отдельной части или всего объема учебного предмета, курса, дисциплины (модуля) общеобразовательной программы, сопровождается текущим контролем успеваемости и промежуточной аттестацией учащихся. Формы, периодичность и порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации учащихся определяются центром самостоятельно в Положении «О порядке проведения аттестации, нормах выставления оценок и ведении отчетной документации по результатам аттестации обучающихся».

3.22. Начальное общее образование, основное общее образование, среднее общее образование являются обязательными уровнями образования. Обучающиеся, не освоившие основной образовательной программы начального общего и (или) основного общего образования, не допускаются к

обучению на следующих уровнях общего образования.

3.23. Освоение учащимися основных образовательных программ основного общего и среднего общего образования завершается итоговой аттестацией, которая является обязательной.

Учащиеся, освоившие в полном объеме соответствующую образовательную программу учебного года, переводятся в следующий класс.

В следующий класс могут быть условно переведены учащиеся, имеющие по итогам учебного года академическую задолженность по одному учебному предмету.

Ответственность за ликвидацию учащимися академической задолженности в течение следующего учебного года возлагается на их родителей (законных представителей).

Учащиеся по общеобразовательным программам, не ликвидировавшие в установленные сроки академической задолженности с момента ее образования, по усмотрению их родителей (законных представителей) оставляются на повторное обучение, переводятся на обучение по адаптированным основным образовательным программам в соответствии с рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии либо на обучение по индивидуальному учебному плану.

3.24. К государственной итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план, если иное не установлено порядком проведения государственной итоговой аттестации по соответствующим образовательным программам.

Лицам, успешно прошедшим государственную итоговую аттестацию по образовательным программам основного общего и среднего общего образования, выдается аттестат об основном общем или среднем общем образовании, подтверждающий получение общего образования соответствующего уровня.

Лицам, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть образовательной программы основного общего и среднего общего образования и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

4. Особенности организации образовательной деятельности по формам обучения

4.1. Образовательная деятельность по формам обучения организуется с соблюдением государственных санитарно-эпидемиологических правил и норм.

4.2. Обучение в различных формах организуется в соответствии с образовательной программой, уставом центра, учебным планом, отражающими образовательную стратегию.

Для всех форм обучения в рамках конкретной основной общеобразовательной программы действует единый федеральный государственный образовательный стандарт.

4.3. Количество классов с очной формой обучения, групп с заочной формой обучения и индивидуально обучающихся в центре зависит от условий, необходимых для осуществления образовательного процесса.

4.4. Центр несет ответственность перед обучающимися, их родителями (законными представителями), органами управления образованием за реализацию конституционных прав личности на образование, соответствие выбранных форм обучения возрастным психофизическим особенностям детей и медицинским рекомендациям, качество образования, отвечающее федеральному государственному образовательному стандарту.

4.5. При освоении общеобразовательных программ в формах, предусмотренных настоящим Положением, совершеннолетний гражданин или родители (законные представители) несовершеннолетнего обучающегося должны быть ознакомлены с настоящим Положением, программами учебных предметов, критериями стандартного уровня их освоения, примерным перечнем базовых тем, нормами оценки знаний, умений и навыков обучающегося по каждому предмету, иными документами, регламентирующими организацию образовательного процесса в избранной форме.

4.6. При выборе формы обучения участникам образовательного процесса необходимо учитывать следующие особенности организации образовательной деятельности:

- Обучающиеся очной формы обучения имеют возможность непосредственного общения с учителями на уроках в максимальном объеме, что способствует приобретению глубоких знаний, составляющих основу качественного образования. Кроме того, благодаря внеурочной работе с обучающимися в очной форме, они лучше усваивают материал и могут получить дополнительные знания.

- Заочная форма предполагает в основном самостоятельное обучение, для чего требуются в первую очередь базовые навыки учения и серьезная мотивация обучающегося.

4.7. Форма получения общего образования и форма обучения по конкретной общеобразовательной программе определяются родителями (законными представителями) несовершеннолетнего обучающегося. При выборе родителями (законными представителями) несовершеннолетнего обучающегося

формы получения общего образования и формы обучения учитывается мнение ребенка.

4.8. Родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют право выбирать до завершения получения ребенком основного общего образования с учетом мнения ребенка, а также с учетом рекомендаций психолого-медико-педагогической комиссии (при ее наличии) формы получения образования и формы обучения, организации, осуществляющие образовательную деятельность, язык, языки образования, факультативные и элективные учебные предметы, курсы, дисциплины (модули) из перечня, предлагаемого центром.

4.9. Обучающимся предоставляются академические права на:

- выбор организации, осуществляющей образовательную деятельность, формы получения образования и формы обучения после получения основного общего образования или после достижения восемнадцати лет;

- предоставление условий для обучения с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья, в том числе получение социально-педагогической и психологической помощи, бесплатной психолого-медико-педагогической коррекции;

- обучение по индивидуальному учебному плану, в том числе ускоренное обучение, в пределах осваиваемой образовательной программы в порядке, установленном локальными нормативными актами центра;

- иные права в соответствии с действующим законодательством и локальными нормативными актами центра.

4.10. Обучающиеся обязаны осваивать образовательную программу, выполнять индивидуальный учебный план, в том числе посещать предусмотренные учебным планом или индивидуальным учебным планом учебные занятия, осуществлять самостоятельную подготовку к занятиям, выполнять задания, данные педагогическими работниками в рамках образовательной программы.

4.11. Обучающиеся, осваивающие общеобразовательные программы в очной, очно-заочной, заочной формах, зачисляются в контингент обучающихся центра.

В приказе центра и в личном деле обучающегося отражается форма освоения общеобразовательных программ в соответствии с заявлением совершеннолетнего гражданина или родителей (законных представителей) несовершеннолетнего обучающегося. Все данные об обучающемся вносятся в журнал того класса, в котором он будет числиться, или оформляется журнал индивидуальных занятий. ●

Виртуальный методический кабинет

Попытка удалась!

Методическая служба – это гибкая внутришкольная структура. Основное назначение – обеспечивать, разрабатывать и внедрять современные педагогические технологии в учебно-воспитательный процесс. Как показывает практика, методическая работа – важнейшее средство повышения педагогического мастерства учителей, а ее качество связывает в единое целое все образовательное пространство школы.

Эта структура должна живо реагировать на все инновационные информационные потоки, возникающие в педагогическом сообществе. Необходимо рационально и оперативно использовать новые методики, приемы и формы обучения и воспитания.

Одним из элементов методической службы школы и одновременно формой организации общешкольного информационно-методического пространства может выступать виртуальный методический кабинет (ВМК).

Елена ПОПОВА,

*замдиректора по УВР,
СОШ при Постоянном представительстве
России при Отделении ООН
и других международных организациях,
г. Женева, Швейцария*

Мы попробовали сформировать виртуальный методический кабинет в своем образовательном учреждении.

Отправной точкой нашей работы над его созданием стала необходимость решить проблему быстрого ознакомления педагогов со всё нарастающим объемом информации.

Как правило, это решается через вывешивание локальных актов, планов, расписаний, объявлений, инструкций на особом информационном стенде в учительской, в кабинете завуча, в холлах школы и т.п. Оказавшись перед таким «источником знаний», учитель зачастую нуждается в специальных указателях – в каком месте что искать, да и читать объемные материалы, вытянув шею, не всегда удобно и результативно... Еще один широко распространенный вариант – размещение различного рода информации на школьном сайте. Использо-

вание ее напрямую зависит от наличия и скорости Интернета. Кроме того, есть сведения «для служебного пользования», наличие которых в Сети не всегда разумно.

Мы исходили из того, что вся необходимая для методической работы учителя, классного руководителя информация должна быть у них под рукой. Безусловно, помощником современного педагога выступает компьютер. У нас в школе уже функционировал сервер, связывая все учебные кабинеты и школьные службы во внутришкольную сеть. Таким сервером мы пользовались в качестве и доски объявлений, и хранилища отчетов, разработок, справок, каждый раз размещая информацию в различных, вновь создаваемых папках и затем часто путаясь, где что у нас лежит...

Виртуальный методический кабинет – наша попытка систематизировать методические материалы и облегчить быстрый к ним доступ для наиболее эффективной работы педагогов школы в рабочее время на рабочем месте. Мы создали архитектуру ВМК, положение, продумали навигацию. ВМК позволяет выстроить методическую работу как непрерывный, постоянный процесс, носящий повседневный, но развивающий характер. Возможно, для

продвинутых, инновационных школ наш опыт может показаться несовершенным. Да, мы лишь в начале пути, но работаем, ищем, стараемся строить школьную методическую службу так, как это удобно и востребовано в конкретном коллективе.

Представляем общую архитектуру ВМК школы (рис.). Это главная страница. На нее есть выход с любого файла виртуального методического кабинета при навигации.

Из чего состоят разделы?

Раздел «Состав и руководство»:

- педагогический коллектив;
- состав методического совета;
- состав методических объединений.

Раздел «Локальные акты»:

- положение о специализированном структурном образовательном подразделении;
- порядок приема в ССОП;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о возмещении расходов;
- о формах получения образования;
- положение о родительском комитете;
- правила поведения учащихся;
- положение о требованиях к школьной форме;
- положение о требованиях к ведению классных журналов;

- единые требования к аттестации обучающихся очно-заочной, заочной форм обучения;
- о едином орфографическом режиме;
- положение о педсовете;
- положение о методическом совете школы;
- положение о рабочей программе;
- положение о школьной олимпиаде;
- положение о виртуальном методическом кабинете;
- положение о методическом объединении;
- положение о библиотеке.

Раздел «Планы и программы»:

- ООП НОО;
- ООП ООО;
- программа развития школы;
- план работы школы (на текущий месяц);
- план методической работы школы;
- **планы методических объединений:**
 - план МО учителей гуманитарного цикла;
 - план МО учителей естественно-научного цикла;
 - план МО учителей начальной школы;
- **планы предметных недель:**
 - план недели предметов естественно-математического цикла;
 - план недели предметов гуманитарного цикла;
 - план недели предметов начальной школы;



Рис. Архитектура виртуального методкабинета школы

• планы воспитательной работы:

- план воспитательной работы школы (1-е полугодие);
- план воспитательной работы школы (2-е полугодие);
- планы воспитательной работы (по классам);

• рабочие программы:

- рабочие программы по ФГОС (1–4-е классы);
- рабочие программы по ФГОС (5–9-е классы);
- тематическое планирование (6–11-е классы).

Раздел «Методическая копилка»:

Направление «Материалы учебных занятий»:

• «Страна Всезнаек»:

- конспект урока по русскому языку в 3-м классе;
- конспект урока по литературному чтению во 2-м классе;
- Технологическая карта урока по математике в 4-м классе и др.;

• «Языки и литература»:

- конспект урока по русскому языку в 8-м классе;
- конспект урока по литературе в 10-м классе;
- технологическая карта урока по английскому языку в 9-м классе;
- презентация к уроку по французскому языку в 7-м классе и др.;

• «Мир чисел и символов»:

- конспект урока по геометрии в 8-м классе;
- конспект урока по алгебре и началам анализа в 10-м классе;
- технологическая карта урока по математике в 5-м классе;
- презентация к уроку по геометрии в 7-м классе и др.;

• «Естественные науки»:

- методические материалы к уроку по химии в 8-м классе;
- конспект урока по биологии в 10-м классе;
- технологическая карта урока по физике в 9-м классе;
- презентация к уроку по химии в 9-м классе и др.;

• «Мир. Искусство. Культура»:

- конспект урока по обществознанию в 8-м классе;
- конспект урока по истории в 10-м классе;
- технологическая карта урока по истории в 9-м классе;
- конспект урока по географии в 6-м классе;
- материалы урока по ИЗО в 7-м классе;
- презентация к уроку по МХК в 10-м классе и др.;

• «Творчество и технология»:

- конспект урока по технологии в 5-м классе;
- технологическая карта урока по технологии в 5-м классе и др.

Направление «Государственная итоговая аттестация»:

- методические материалы ГВЭ-9;
- методические материалы ЕГЭ-11;
- выбор предметов 2015/16 учебный год (9-й класс);
- выбор предметов 2015/16 учебный год (11-й класс).

Направление «Организация деятельности детей»:

• Область «Начальная школа»:

- материалы для проведения классного часа «Я талантлив!» в 3-м классе и др.;

• Область «Основная школа»:

- материалы для проведения познавательно-го путешествия «Там, на химических дорожках...» в 8-м классе;
- материалы для проведения классного часа по профориентации в 8-м классе и др.;

• Область «Средняя школа»:

- материалы театрализованного мероприятия «Лики порока» в 7–11-х классах и др.

Направление «Общая педагогика»:

- М.Р. Битянова, «Инклюзивное образование» (сборник статей);
- О.Филимонова «Как научиться выбирать профессию?» (программа занятий для развития профессионального самоопределения учащихся 9-х классов);
- И.Дымова «Поиграем – помечтаем» (сценарии классных часов);
- В.Слущкий «Чему учитель может научиться у своих учеников?»;
- Л.Мальнева «Изучение поэтических произведений в начальной школе» и др.

Раздел «Актуальные вопросы педагогики»:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»;
- ФГОС НОО;
- ФГОС ООО;
- ФГОС СОО;
- Письмо Минобрнауки РФ «О внеурочной деятельности и реализации дополнительных общеобразовательных программ» и др.

Отличительная черта созданного виртуального методического кабинета – его незавершенность, постоянный поиск точек совершенствования, а значит, влияние на процессы развития школы в целом.

Положение о виртуальном методическом кабинете школы (фрагмент)

<...> 6. Руководство ВМК осуществляет совет кабинета. В совет входят руководители школьных методических объединений. Координатор деятельности совета ВМК – заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе.

7. Работники школы имеют право участвовать в представлении материалов в раздел «Методическая копилка». Решение о размещении поступивших от учителей материалов в ВМК принимает совет ВМК.

8. Члены совета оказывают консультативную и практическую помощь работникам школы при подготовке материалов для размещения в ВМК.

9. По итогам учебного года работники школы, представившие свои разработки в ВМК, получают свидетельства о размещении учебно-методических материалов.

10. По итогам учебного года возможно составление и выпуск сборника учебно-методических материалов ВМК в бумажном или электронном виде.

11. По решению методического совета школы в данное положение могут вноситься изменения и дополнения, не противоречащие основным принципам образовательной политики государства и другим нормативно-правовым документам школы.

12. Требования, предъявляемые к учебно-методическим разработкам для размещения в раздел

«Методическая копилка». Каждый представленный в ВМК материал размещается в одном из разделов, по выбранному автором направлению, в соответствии с предметным содержанием.

1. Общие требования

- Материалы должны быть авторскими.
- В представляемых материалах должны проследиваться новизна и актуальность.
- Учитывается педагогическая целесообразность выбора содержания и форм работы.
- Приняты во внимание особенности учащихся.
- Творческий подход к разрабатываемой теме.

2. Требования к оформлению работы

Формальные требования: шрифт Times New Roman, 14-й кегль, межстрочный интервал – 1,5. Объем не ограничен. На первой странице и странице оглавления номер страницы не указывается, но подразумевается. На последующих страницах номер проставляется в правом нижнем углу без знаков препинания арабскими цифрами.

Работа может быть представлена в виде презентации, к оформлению которой предъявляются общие формальные требования. Либо состоять из текстовой части и презентации.

На последней странице (слайде) следует привести список использованной литературы (источников).

Шаблон титульного листа

Название школы

ВИРТУАЛЬНЫЙ МЕТОДИЧЕСКИЙ КАБИНЕТ ШКОЛЫ

Раздел:	См. рис. «Архитектура ВМК»
Направление:	См. рис. «Архитектура ВМК»
Область предметного содержания:	См. рис. «Архитектура ВМК»
Форма:	Конспект урока, технологическая карта урока, развернутый план, презентация к уроку, методические рекомендации для проведения классного часа и т.д.
Тема:	Указывается тема
Класс:	Указывается возрастная группа, на которую рассчитан представляемый материал
Сроки проведения:	Указывается время проведения
Автор:	ФИО автора (авторов)
Должность:	Должность автора (авторов)
Аннотация:	До 10 предложений (о сути представляемого материала) _____ учебный год

**Акчурина Е.В. Конфликты
в деятельности директора. –
М.: Сентябрь, 2015.**

*«...Конфликты – рычаги управления
своим педагогическим коллективом».*

Знакомишься с любой новой публикацией – и велик соблазн выделить в ней, наряду с безусловно полезными, те сведения, которые могут быть опущены без особого ущерба по причине своей очевидности. Данное издание принадлежит к разряду иных – его желательно прочитать от начала и до конца. И тому есть несколько веских причин.

Во-первых, выраженная личностная направленность. Создается впечатление, что написано одновременно для всех и для каждого. Это находит выражение в стиле преподавания материала. Книга начинается словами: «Вы – директор школы! То есть руководитель “беспокойного хозяйства”, в котором всевозможные конфликты постоянно возникают, развиваются и гаснут, казалось бы, сами собой. И вы в это верите?» И далее после ряда не оставляющих равнодушными вопросов звучит заключение: «Вы должны стать МАСТЕРОМ КОНФЛИКТА! (выделено автором)».

Во-вторых, представлены практически все аспекты психологии конфликтов, что и получило отражение в содержании. Чтобы не быть голословной, предлагаю обратиться к перечню основных разделов: «Причины возникновения конфликтных ситуаций, их положительные стороны, динамика конфликтов», «Какие нужны конфликты школе?», «Конфликтные особенности межличностного общения, управление конфликтной ситуацией», «Личность директора школы в аспекте разрешения конфликтных ситуаций».

В-третьих, обращает на себя внимание установка не столько на обозначение особенностей конфликтного поведения, сколько на формулирование конструктивных

выводов. Кроме того, приводится множество интересных данных, например, касающихся стресса как одного из последствий конфликта. Оказывается, стрессы необходимы. Так, переживания, связанные с непростыми жизненными обстоятельствами, не только помогают справляться с большим объемом работы, но еще и выполнять ее творчески. Однако эффективность стресса ограничена, нужно не допустить его перехода в хронический.

Или такой факт: психологи установили наличие прямой связи между частой ложью и потерей душевного равновесия. Ложь перегружает нервную систему и заставляет человека выкручиваться, следить за каждым словом.

И, наконец, что особенно важно для директора школы и его заместителей, – обсуждение в книге вопросов, касающихся управления конфликтными ситуациями. Управление рассматривается как умение добиваться поставленных целей, процесс влияния на деятельность отдельного человека и организации в целом. Возникающие в педагогическом коллективе столкновения и стрессы нуждаются в профессиональном руководстве. Трудно не согласиться с таким утверждением: с одной стороны, необходимо предупреждать возникновение нежелательных и негативно влияющих противоречий, а с другой – поддерживать конфликты, способствующие развитию организации.

Описаны три модели поведения руководителя в конфликтных ситуациях: конструктивная, деструктивная и конформистская; первая – предпочтительная. К технологиям управления конфликтами относятся информационные, коммуникативные, социально-психологические,

административно-экономические. Последнее предполагает различное передвижение кадров: повышение или понижение в должности, перемещение по горизонтали, увольнение. Также эффективно использование методов материального и морального поощрения, наказания или перевод конфликтующих в разные подразделения. Методы управления конфликтами разнообразны: внутриличностные (воздействие на конкретного человека), структурные (разъяснение требований к работе), межличностные (выбор стиля поведения).

Процесс управления конфликтом носит поэтапный характер: за признанием его существования следуют определение возможности проведения переговоров и выявление круга вопросов, составляющих их предмет, далее нужно сосредоточиться на уточнении позиций сторон, определении точек разногласия и сближении позиций оппонентов. Необходимо сказать и о значимости личных качеств руководителя: его поведение должно выступать примером разрешения сложных ситуаций. Задача администрации школы заключается не в том, чтобы воспрепятствовать возникновению конфликтного противостояния, а полностью контролировать весь процесс и направлять его в конструктивное русло. ●



Появление новых подходов к оценке результатов усвоения программного материала говорит о том, что назрела необходимость разобраться в критериях, положенных в основание оценивания, а также достоинствах и недостатках предлагаемых технологий. Именно этим вопросам и посвящено издание.

Обращается внимание на наличие противоречий в системе оценивания образовательных достижений учащихся. Подчеркивается важность получения обоснованных научно-методических рекомендаций. Они помогают сориентироваться в потоке практических разработок, касающихся организации оценочной деятельности школьников на уроке.

Приведенные в самом начале слова Ш.Амонашвили лишний раз напоминают о важности не только ответственного, но и бережного отношения к процедуре оценивания: «Отметка, которой приписывается лишь невинная роль простого отражателя и фиксатора результата оценки, на практике становится для ребенка источником радости или горя». Нет сомнений, что последующее позитивное или негативное отношение к школе оказывает непосредственное влияние на успешность обучения и, как следствие, – на психическое развитие в целом.

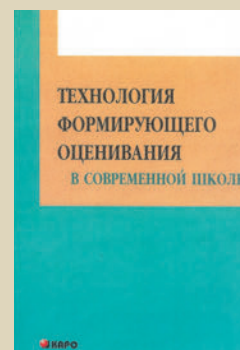
Перечислены основные функции оценки в традиционной педагогике – информационная, контролирующая, регулирующая, – и показаны преимущества комплексного подхода. В последнем случае оценка выступает средством управления качеством образования, обеспечения всестороннего подхода к результатам освоения программы, прослежи-

вания динамики индивидуальных достижений учащихся.

Предпринята попытка сравнительного анализа двух технологий оценивания: традиционного суммативного и инновационного («фгосовского») формирующего. Основное внимание уделено методам и приемам формирующего оценивания, сказанное проиллюстрировано примерами его использования на различных уроках. Обоснована необходимость применения в образовании двух видов оценивания – формирующего и суммативного, что свидетельствует в пользу поиска авторами технологий, отвечающих современным требованиям. К показателям нового подхода к оцениванию, кроме того, относятся учет предметных и метапредметных результатов учащихся, непрерывный процесс оценивания, внимание к личному прогрессу школьников и обратная связь с целью дальнейшего развития каждого ученика.

Для директора школы практический интерес представляет раздел, посвященный разработке системы оценивания образовательного учреждения. В частности, дано определение системы оценивания, которая включает в себя не только шкалу выставления отметок, но и механизм осуществления контрольно-диагностической связи между учеником, учителем и родителями по вопросу успешности образовательного процесса.

Названная система направлена на решение следующих задач: сбор данных об учебных достижениях учащихся в целях корректировки учебного процесса (формирующее оценивание); получение объективной текущей и прогностической информации о качестве обучения для



школьной администрации и органов управления образованием (суммативное оценивание); анализ объективных показателей подготовленности учащихся к выставлению итоговых отметок при переходе на следующую ступень обучения; обеспечение самоконтроля.

Составлена специальная таблица «Алгоритм внедрения системы оценивания образовательных результатов учащихся».

Приводятся методические рекомендации по развитию профессиональной компетентности педагогов в области новых подходов к анализу результатов успешности обучения.

В учебно-методическое пособие включены разделы «Информация к размышлению» и «Вопросы для обсуждения и размышления», обладающие не столько обучающей, сколько побуждающей к анализу функцией. Тем самым авторы как бы предостерегают читателя от безусловного принятия предлагаемых рекомендаций. Например, возникает вопрос: а возможна ли работа школы без системы оценивания? После прочтения напрашивается отрицательный ответ. Правда, нельзя не признать, что это и многое другое требует взвешенного и обоснованного подхода к своему решению. ●

Марина СТЕПАНОВА

Программа развития:

как разработать главный стратегический документ школы

Новое практико-ориентированное научно-методическое пособие с таким названием выпущено УЦ «Перспектива». Оно подготовлено в форме вопросов и ответов. Автор А.М. Моисеев использовал более чем двадцатилетний опыт исследований, поддержки, экспертизы и консультирования программных документов школ.

Он представил современный подход к практике разработки программ развития общеобразовательных организаций и рекомендации по ее совершенствованию, основанные на методологии образовательной инноватики, стратегического и программно-целевого управления развитием школы.

Нашему журналу предоставлена возможность познакомить читателей с фрагментами главы «Развитие школы как объект управления».

➤ Что необходимо делать для развития школы? Сводится ли развитие к обновлению школы?

Задавая себе этот вопрос, мы помним, что речь идет о переходе школы в новое качественное состояние или даже о создании новой разновидности школы. А это означает, что при всем многообразии отдельных задач развития все они так или иначе должны вести к обновлению школы (даже если при первом взгляде эта связь не бросается в глаза).

Жизненный опыт, наблюдения за практикой обновления в различных областях жизни позволяют утверждать, что процессы развития обычно включают в себя такие составляющие, как:

- Процесс **слома, демонтажа, ломки, ликвидации** того отжившего, устаревшего, что стало тормозом для прогрессивного развития (без этого никогда не удастся обойтись, что усиливает драматизм обновления, так как за старым, отжившим и реакционным всегда стоят интересы и судьбы живых людей и групп). К сожалению, нередко эти процессы идут с большими перегибами, когда прежняя система разрушается, а затем преобразовательная активность «выдыхается», сходит на нет).

- Процесс **возрождения, возврата** (как правило, на новом уровне) к тому, что было ошибочно разрушено ранее (неудовлетворенность настоящим, «запускающая» процессы развития, почти

всегда закономерно сопровождается усилением интереса к прошлому, в котором ищут и зачастую находят ответы на стоящие вопросы и проблемы).

- Процесс **упрочения, стабилизации** того, что оправдывает себя (без сохранения необходимой стабильности и удержания лучшего из достигнутого в прежнем опыте деятельности крайне трудно обеспечить не только развитие, но и простое выживание системы).

- Процесс **обновления**, внесения в систему чего-то нового, ранее не имевшего места.

Автор является сторонником широкого подхода к проблемам развития, при котором обновление включает в себя не только последний из вышеназванных подпроцессов, а все эти процессы. Заметим, что такой подход широко представлен и в литературе по инноватике.

➤ О каких новшествах и нововведениях в школе может идти речь сегодня? Какова их классификация?

Новшества, являющиеся потенциальными средствами развития школы, повышения качества ее работы весьма многообразны, существует и множество вариантов их упорядочения, классификации, полезных для разработчиков школьных программ развития.

Так, в одной из наших первых работ, посвященных концепции развития школы, мы предложили такой вариант классификации:

1) по крупным зонам обновления: организационные, педагогические (образовательные), управленческие;

2) по конкретным зонам обновления: в структуре, содержании, организации, технологии, условиях образовательного процесса и т.д.;

3) по глубине изменений: модифицирующие и радикальные;

4) по охвату школьной системы: локальные (частные), блочные (модульные), системные;

5) по отношению к предшествующим ситуациям – возрождающие незаслуженно забытое старое; демонтирующие лишнее, ненужное, устаревшее; вносящие новое;

6) по местонахождению и источнику: внутришкольные – внутриобразовательные (но внешне по отношению к данной школе) – внеобразовательные; отечественные и зарубежные;

7) по сложности: относительно простые, элементарные – сложные;

8) по трудности, трудоемкости освоения: относительно легкие и быстроосваиваемые – трудные и требующие длительного освоения;

9) по степени привлекательности, популярности: привлекательные, популярные – непривлекательные, непопулярные;

10) по серийности: единичные и пакетные;

11) по уровню проверенности и степени риска: непроверенные, рискованные – проверенные, нерискованные и т.д.

Более современная версия классификаций новшеств и нововведений, предложенная нашей коллегой О.Г. Хомерики, приведена в словаре-справочнике для руководителей школ (см.: Управление школой: организационные и психолого-педагогические аспекты: Словарь-справочник / Под ред. А.М. Моисеева. А.А. Хвана: Учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2014):

Классификация новшеств:

1. По предмету инновации:

- общеорганизационные, охватывающие школьную организацию как целое;
- образовательные; управленческие;
- обеспечивающие (в обеспечивающей – хозяйственной, снабженческой, методической, исследовательской и др. деятельности).

2. По назначению (преемственности, отношению к предшествующим формам деятельности):

- замещающие (в т.ч. ретровведения);
- отменяющие; открывающие.

3. По глубине преобразований предмета инновации:

- радикальные (базовые);
- модифицирующие.

4. По масштабу инновации:

- системные;
- модульные;

- локальные.

5. По степени разработанности, подготовленности к использованию:

- полностью подготовленные к использованию (прошедшие апробацию и имеющие положительный опыт использования);

- недостаточно подготовленные к использованию.

6. По ресурсоемкости:

- высокоресурсоемкие;
- среднересурсоемкие;
- низкоресурсоемкие.

Классификация нововведений:

По особенностям механизма осуществления нововведения делят на такие группы:

1. По тиражируемости:

- единичные;
- диффузные.

2. По особенностям освоения нового:

- пионерное;
- пробное;
- повторное.

3. По степени завершенности:

- завершенные;
- незавершенные.

4. По результативности (полноте и своевременности выполнения планов преобразований школы):

- успешные;
- неуспешные.

По особенностям инновационного процесса выделяют такие группы нововведений:

1. По степени осознания порождающей потребности:

- стихийные;
- целенаправленные.

2. По источнику инновационной инициативы:

- авторские;
- заказные.

3. С точки зрения организационных границ инновационного процесса:

- внутриорганизационные;
- межорганизационные.

Приведенные классы новшеств и нововведений могут дополняться подробностями, касающимися их наиболее важных групп.

Так, если говорить о развитии системы управления школой, картина управленческих нововведений по компонентам систем управления может быть достаточно полной и содержательной, если в нее будут включены новшества и нововведения:

- в основаниях, ценностях, концепциях систем внутришкольного управления;
- в образах желаемого будущего, миссиях, целях систем внутришкольного управления;
- составе и структуре функций внутришкольного управления, в его содержании (содержательные нововведения);

- в составе и строении коллективного субъекта управления, оргструктуре внутришкольного управления, формах организации управления (структурные нововведения);

- в технологии и технике управления, его организационных механизмах (технологические нововведения);

- в условиях, ресурсном обеспечении системы внутришкольного управления;

- в управлении системами управления или в метауправлении;

- в продуктах и результатах управления;

- в целостных моделях систем внутришкольного управления.

А по блокам объекта управления управленческие нововведения делятся на проявления нового в управлении:

- функционированием школы и развитием школы;

- отдельными ступенями школы;

- процессами основного и дополнительного образования, процессами обучения и внеучебной деятельности;

- межпроцессными и межпредметными связями в образовательном процессе школы;

- реализацией отдельных функций школы (познавательных, воспитательных, творческого и психического развития, оздоровительных);

- содержанием образования в школе;

- технологиями образования в школе;

- контингентом учащихся (от приема в школу до выпуска из нее с построением индивидуальных траекторий движения по образовательному пространству);

- обеспечением школы ресурсами (информационными, программно-методическими, финансовыми, кадровыми, материально-техническими и др.);

- внутренней образовательной средой школы, общешкольными условиями жизнедеятельности, школьной культурой;

- персоналом школы, ее педагогическим коллективом;

- внешними связями школы.



Каковы возможные цели (желаемые результаты) развития школы?

В качестве областей для постановки целей развития школы могут выступать, например:

- новое качество образования (в чем отличия, с чем новым уходят в жизнь выпускники);

- новое состояние (качество) самой школы – рост конкурентоспособности, большая безопасность, иной воспитательный потенциал, больше возможностей выбора, здоровая среда, открытость, социальная активность, более высокое место в рейтинге школ района, города;

- новое качество школьной жизни школьников и учителей;

- другое образование (другие, более современные и подходящие программы и технологии, другая среда, другой образовательный процесс);

- новые взаимоотношения педагогов и учащихся;

- иная, более современная и разнообразная ресурсная база школы;

- богатые новые партнерские связи;

- более разумное управление.

Цели (и ожидаемые результаты) развития школы следует отличать от задач программы развития как документа, так как первые касаются реальных изменений в школе, а вторые – их корректного и удобного отображения и решения в тексте программы.



Каковы функции управления развитием школы?

Если проводить различие между конкретными функциями внутришкольного управления поддержанием стабильного функционирования школы и конкретными функциями управления ее развитием, то к последним мы относим такие функции, как:

- стратегический анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения значимой внешней среды школы;

- стратегический анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа, требований общества к школе;

- мониторинг изменений в социальном окружении школы, в образовательной политике, в территориальной образовательной системе;

- системный анализ и оценка достижений школы, образовательного процесса, имеющегося у школы передового опыта, конкурентных преимуществ;

- системный проблемно-ориентированный анализ состояния и тенденций изменения школьной системы в свете нового социального заказа;

- организация ценностного самоопределения школьного сообщества, ориентации в системе ценностей;

- организация выработки новой системы ценностей школьного сообщества;

- инициирование «кризисов компетентности» в школьном сообществе, стимулирование инновационной мотивации поведения;

- организация выработки новой миссии школы;

- организация разработки образов (моделей) выпускников школы;

- организация выработки и задавания нормативов качества образования в школе;

- планирование, организация, руководство и контроль разработки целевой программы развития школы;

- организация разработки концепции будущего состояния школы;

- организация разработки стратегии перехода к новому состоянию школы;
- выработка курса инновационной образовательной политики школы;
- организация проектирования основных направлений обновления школы и достигаемых рубежей по каждому направлению;
- планирование инновационной деятельности в школе;
- планирование, организация, руководство и контроль реализации целевой программы развития школы;
- планирование, организация, руководство и контроль исследовательских работ в школе;
- организация разработки нового учебного плана школы;
- организация поиска образовательных и иных новшеств за пределами школы;
- организация разработки нового программно-методического обеспечения;
- экспертиза нового программно-методического обеспечения;
- разработка нормативных требований к организации отдельных инновационных проектов;
- организация подразделений и служб, занимающихся инновационной, исследовательской, опытно-экспериментальной работой;
- координация отдельных инновационных проектов;
- инициирование и курирование отдельных инновационных проектов;
- организация разработки нормативной документации, обеспечивающей инновационную деятельность в школе;
- организация изучения и обобщения опыта инновационной деятельности в школе;
- организация установления и использования внешних связей в интересах развития инновационных процессов в школе;
- руководство инновационной деятельностью в школе;
- стимулирование участия педагогов, школьников, родителей в развитии школы;
- организация профилактики и преодоления сопротивления нововведениям;
- организация ресурсного обеспечения инновационных процессов;
- анализ и оценка эффективности инновационной деятельности;
- проектирование обновленной образовательной среды школы;
- поддержка процессов интеграции в школьном сообществе и т.д.



Каковы важнейшие проявления успешности развития школы?

Во-первых, среди таких проявлений и свидетельств успешности развития мы называем **ре-**

зультативность развития, под которой понимаем отношение реально достигнутых результатов развития (то есть качественных изменений в школе) к желаемым, требуемым, запланированным результатам (иными словами – к поставленным целям развития). Если полученная «дробь» имеет значение, близкое к 1, или превышает его, мы вправе говорить о высокой результативности развития. Если многое из запланированного не достигнуто, результативность развития невелика. Если вообще не получены никакие полезные результаты или получены результаты, обратные запланированным, мы можем говорить о нулевой или отрицательной результативности. Попутно отметим, что результативность развития может обсуждаться и оцениваться только там и тогда, где и когда нам удастся четко сформулировать цели, ожидаемые результаты развития.

Вторым важнейшим проявлением успешности развития, способным служить в качестве критерия ее оценки, мы называем **качество развития**. В нашем понимании качество прежде всего связано с результатами развития, с их важностью, востребованностью; высокое качество развития имеет место там, где развитие дает именно те результаты, которые особенно нужны и важны. И если результативность фиксирует достижение запланированных результатов вообще, то качество говорит о том, что успешно достигнуты наиболее существенные характеристики требуемых результатов, что в свою очередь может быть обусловлено качеством выбранных средств развития (новшеств) и качеством процессов их введения в школы (нововведений или инноваций).

Результативность и качество развития, если применить к ним известную в менеджменте классическую формулу П.Ф. Друкера, означают, что школы в процессе развития «делают правильные вещи».

В-третьих, объективно важным, хотя по сути и субъективным, критерием успешности развития является **удовлетворенность** различных вовлеченных в развитие субъектов и участников его процессом и результатами.

И, наконец, четвертым возможным критерием успешности развития мы считаем **критерий эффективности**. При равной результативности развития можно выявить, что одна школа затратила на достижение этих нужных результатов существенно больше времени и усилий, чем другая. Это как раз и говорит о том, что вторая школа действует более эффективно. Школа как организация эффективно осуществляет свое развитие, если она не только делает правильные вещи, но и (по Друкеру) «делает эти вещи правильным образом» – экономично, быстро, в хорошем тоне и ритме. В эффективности соединяются два важнейших аспекта развития: его результативность и экономичность.



Что понимается под эффективным развитием школы?

Эффективность развития школы, как и эффективность вообще, может пониматься как отношение достигаемых результатов к затратам на их достижение. Соответственно: если результаты высоки и имеют тенденцию к росту, а затраты не растут или даже имеют тенденцию к снижению, налицо возрастание эффективности. Если бы мы могли нормировать затраты времени, усилий, ресурсов на достижение некоторого результата развития, можно было бы для понимания эффективности в аспекте экономичности развития использовать соотношение реальных затрат с нормой на эти затраты. При получении в таком соотношении значения, меньшего по сравнению с единицей, можно было бы говорить о высокой экономичности процессов развития.

Если удастся добиваться не просто повышения эффективности, а ее максимально возможных значений для данных конкретных обстоятельств, мы вправе говорить **об оптимальном развитии школы**. И если даже оптимальность развития трудно рассчитывается, стремление школы к ней следует всячески приветствовать и стимулировать.

Понятно, что предельная, максимально возможная эффективность развития школы достигается только тогда, когда полностью, качественно и рационально используются весь потенциал школьного сообщества, каждого его представителя, все возможности и ранее не использованные резервы школы, когда к минимуму сводится «инновационный брак» и ошибки.

Нетрудно увидеть, что между «просто развитием» школы и ее «оптимальным, высокоэффективным развитием» имеются очень существенные различия.



Мы знаем, что школы умеют развиваться по-разному. Что определяет различия в возможностях школ обеспечивать эффективное развитие?

В работах В.С. Лазарева (см.: *Лазарев В.С. Управление инновациями в школе. Учебное пособие. М.: Центр педагогического образования, 2008*) введено представление об инновационной способности школы, которая лежит в основе качества инновационной деятельности и характеризуется такими чертами, как, например: чувствительность

к потребностям (проблемам), чувствительность к возможностям развития, креативный и внедренческий потенциал.

Фактически речь идет об особой компетентности школы (и ее инновационной подсистемы) – компетентности в сфере саморазвития, обуславливающей общую успешность и эффективность решения конкретных задач развития школы.

Мы со своей стороны предлагаем такой образ слагаемых данной компетентности школы:

Результативность развития может обсуждаться и оцениваться только там и тогда, где и когда нам удастся четко сформулировать цели, ожидаемые результаты развития

1. Школа умеет раньше других услышать новые вызовы и требования, видит мейнстрим, актуальные и перспективные возможности и угрозы.

2. Школа умеет видеть себя как целостную, развивающуюся открытую систему, свои сильные и слабые стороны, точки роста, зону ближайшего развития.

3. Школа знает свой потенциал и умеет его гибко использовать, умеет создавать, культивировать и постоянно поддерживать в себе (в сообществе) креативное напряжение, порыв к новому и лучшему, инновационный потенциал и его ведущие силы.

4. Школа умеет переопределять свои цели и формулировать проблемы, стимулирующие запуск действий по развитию.

5. Школа умеет раньше других искать и находить релевантные способы решения проблем (новшества).

6. Школа умеет настраивать себя на эффективное решение проблем, концентрироваться на приоритетах развития.

7. Школа умеет эффективно осваивать необходимые для ее развития новшества, умеет проводить нововведения.

8. Школа умеет перестраивать себя, свои структурные и поведенческие характеристики для решения проблем, вырабатывать недостающие структурные звенья, процессы, механизмы, связи и умения.

9. Школа умеет вырабатывать и оценивать инновационные решения, предлагать их другим.

10. Школа умеет сохранять устойчивость в процессах развития, демонстрировать ясную и твердую управленческую волю.

11. Школа умеет гибко, не теряя из виду целей, реагировать на изменения обстановки.

12. Школа умеет оценивать результаты циклов развития и делать по итогам оценки своевременные выводы. ●



Общероссийский проект

Школа цифрового века

Издательский дом «ПЕРВОЕ СЕНТЯБРЯ»

2016/17 учебный год

Материалы проекта:

- предметно-методические журналы
- вебинары
- курсы повышения квалификации
- электронные книги и методические брошюры
- электронные учебники (ЭУ) для учителей и учеников

Стоимость участия в проекте:

Стандартный вариант*
(все материалы, исключая ЭУ)



12 тысяч рублей от школы
за весь учебный год независимо
от количества учителей в школе

Расширенный вариант**
(все материалы, включая ЭУ)



18 тысяч рублей от школы
за весь учебный год независимо
от количества учителей в школе

* При оплате до 30 июня 2016 года – 10 тысяч рублей от школы

** При оплате до 30 июня 2016 года – 16 тысяч рублей от школы

Подробная информация и регистрация на сайте:

digital.1september.ru

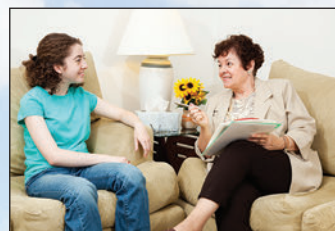
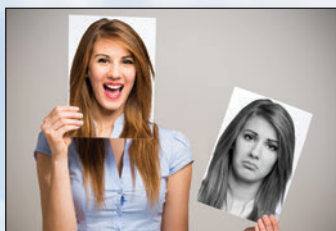
Участие в проекте общеобразовательной организации и педагогических работников удостоверяется соответствующими документами.

НОВЫЙ ПРОЕКТ

«Первого сентября»



СПЕЦИАЛИСТЫ-ПРАКТИКИ
СВИДЕТЕЛЬСТВО УЧАСТНИКА **О ВОСПИТАНИИ**
ОБ ОТНОШЕНИЯХ О РОДИТЕЛЬСКОЙ ПОЗИЦИИ
АБОНЕМЕНТЫ О САМООЦЕНКЕ **УДОБНОЕ** О ЦЕЛЯХ
О РАБОТЕ О МИРОВОСПРИЯТИИ **ВРЕМЯ** О ЧУВСТВЕ ВИНЫ
О КОММУНИКАЦИИ **О ДЕТЯХ**
ВЕБИНАРЫ
О ДЕТЯХ С ОВЗ **ВОСТРЕБОВАННЫЕ**
О СЕМЬЕ О КОНФЛИКТАХ **ТЕМЫ**
ДОСТУПНАЯ СТОИМОСТЬ **ВИДЕОЗАПИСИ**
О МЕТОДАХ ОБУЧЕНИЯ
О ВЫГОРАНИИ О КАРЬЕРЕ О ВЗАИМОПОНИМАНИИ О СТРЕССЕ
ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ ОНЛАЙН О ЦЕННОСТЯХ О ЛИЧНЫХ КРИЗИСАХ



Видеозаписи вебинаров на сайте

webinar.1september.ru