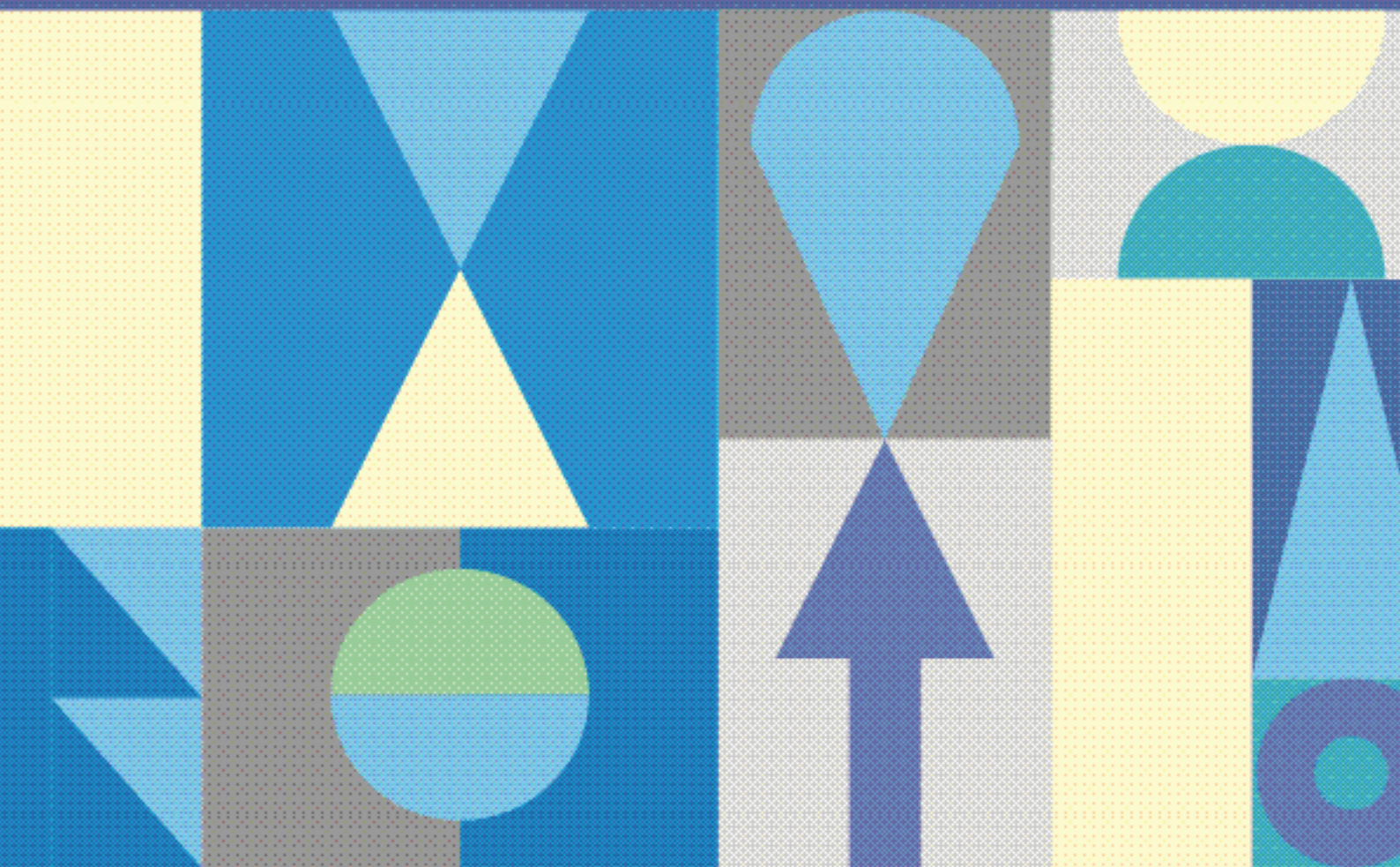


Педагогический менеджмент в школьном образовании

Инструментарий по лидерству,
наставничеству и мониторингу



КЫРГЫЗСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Педагогический менеджмент в школьном образовании

Инструментарий по лидерству,
наставничеству и мониторингу

БИШКЕК 2012

УДК 371
ББК 74.204
П 24

Утверждено и рекомендовано ученым советом Кыргызской академии образования 27 мая 2011 года, прот. №5

Авторский коллектив:

Иманкулова М. Т., Эсенгулова М. М., Джусупбекова Н. С., Юсупова А. Д.

Рецензент:

Джунушалиева К. К. – канд. пед. наук, зав. кафедрой «Менеджмент в образовании» Кыргызской академии образования.

П 24 **Педагогический менеджмент в школьном образовании.** Инструментарий по лидерству, наставничеству и мониторингу./ М. Т. Иманкулова, М. М. Эсенгулова, Н. С. Джусупбекова, А. Д. Юсупова. – Б.: «Билим», 2012. – 150 с.

ISBN 978-9967-450-99-8

Издание подготовлено в рамках сотрудничества Кыргызской академии образования и проекта USAID «Сапаттуу билим». В пособии представлены приемы (инструменты) и процедуры наставничества и управления учебно-воспитательным процессом в школе. Предназначено школьным администраторам, руководителям школьных методических объединений (ШМО), наставникам, учителям и сотрудникам районных отделов образования.

Пособие разработано при поддержке международного консультанта С. Дженкинса. Авторы выражают благодарность директорам, завучам, руководителям ШМО, учителям и специалистам районных отделов образования Чуйской и Ошской областей, принимавшим участие в разработке и апробации пособия

Данный документ стал возможным благодаря помощи американского народа, оказанной через Агентство США по международному развитию (USAID). Creative Associates International Inc. несет ответственность за содержание публикации, которое не обязательно отражает позицию USAID или правительства США.

П 4306000000-12

ББК 74.204
УДК 371

ISBN 978-9967-450-99-8

© USAID, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. ЛИДЕРСТВО	10
<i>Инструмент 1.1.</i> Создание условий для развития лидерства	10
<i>Инструмент 1.2.</i> Управление изменениями	13
<i>Инструмент 1.3.</i> Формирование команды в школе	15
<i>Инструмент 1.4.</i> Стратегическое планирование	17
<i>Инструмент 1.5.</i> Свод правил (политика) школы	21
<i>Инструмент 1.6.</i> Кодекс этики	23
<i>Инструмент 1.7.</i> Порядок приема, увольнения и должностные обязанности сотрудников	26
<i>Инструмент 1.8.</i> Управление профессиональным развитием педагогического коллектива	29
<i>Инструмент 1.9.</i> Руководство в стиле коучинг	32
<i>Инструмент 1.10.</i> Эффективное распределение рабочего времени	35
<i>Инструмент 1.11.</i> Подготовка и проведение родительского собрания	38
<i>Инструмент 1.12.</i> Центр для выполнения домашних заданий	41
<i>Инструмент 1.13.</i> Мотивация труда наставника и руководителя ШМО	43
РАЗДЕЛ 2. НАСТАВНИЧЕСТВО	46
<i>Инструмент 2.1.</i> Организация наставничества	46
<i>Инструмент 2.2.</i> Знакомство наставника с молодым специалистом	49
<i>Инструмент 2.3.</i> Мероприятия с вновь прибывшими учителями	51
<i>Инструмент 2.4.</i> Стадии (фазы) процесса наставничества	53
<i>Инструмент 2.5.</i> Новый формат составления плана урока	55
<i>Инструмент 2.6.</i> Наставничество через наблюдение уроков	59
<i>Инструмент 2.7.</i> Признание достижений молодого специалиста	65
<i>Инструмент 2.8.</i> Внедрение интерактивных методов обучения	66
<i>Инструмент 2.9.</i> Банк планов уроков	68
<i>Инструмент 2.10.</i> Банк отзывов	70
<i>Инструмент 2.11.</i> Закрепление учителей в школе	71
РАЗДЕЛ 3. МОНИТОРИНГ	73
<i>Инструмент 3.1.</i> Планирование и мониторинг обучения на школьном уровне	73
<i>Инструмент 3.2.</i> Руководство по ожидаемым результатам обучения и индикаторам	78
<i>Инструмент 3.3.</i> Улучшенный формат календарного плана	83
<i>Инструмент 3.4.</i> Способы улучшения планирования уроков	85
<i>Инструмент 3.5.</i> Стимулирование развития мышления учеников	87
<i>Инструмент 3.6.</i> Банк проверочных инструментов и классификаторов/ образцов работ	90
<i>Инструмент 3.7.</i> Анализ проверочной работы на уровне учителя	94

<i>Инструмент 3.8.</i>	Анализ проверочной работы на уровне завуча (ШМО)	97
<i>Инструмент 3.9.</i>	Форма наблюдения урока для целей мониторинга	100
<i>Инструмент 3.10.</i>	Форма взаимопроверки ученических тетрадей	105
<i>Инструмент 3.11.</i>	Портфолио учителя	107
<i>Инструмент 3.12.</i>	Портфолио ученика	110
<i>Инструмент 3.13.</i>	Поощрение за образовательные достижения	112
ЛИТЕРАТУРА		114
ГЛОССАРИЙ		116
ПРИЛОЖЕНИЯ		119
<i>Приложение 1.</i>	Квалификационные требования к директору школы	119
<i>Приложение 2.</i>	Квалификационные требования к заместителю директора по учебно-воспитательной работе	124
<i>Приложение 3.</i>	Квалификационные требования к руководителю школьного методического объединения (ШМО)	128
<i>Приложение 4.</i>	Квалификационные требования к учителю школы	131
<i>Приложение 5.</i>	Положение о методическом объединении общеобразовательной организации или школьном методическом объединении (ШМО)	133
<i>Приложение 6.</i>	Положение о наставничестве	138
<i>Приложение 7.</i>	Таксономия Б. Блума	142
<i>Приложение 8.</i>	Ожидаемые результаты обучения и индикаторы	145

ВВЕДЕНИЕ

Мы рады представить вам книгу «Педагогический менеджмент в школьном образовании», в которой вашему вниманию предлагается инструментарий по лидерству, наставничеству и мониторингу в поддержку школьным администраторам, руководителям школьных методических объединений, наставникам, учителям и сотрудникам районных отделов образования по улучшению управления учебно-воспитательным процессом в общеобразовательной школе.

Как организована эта книга?

Мы постарались составить данную книгу в виде рекомендаций по использованию различных приемов (*инструментов*), сделав ее как можно более практичной. Она содержит минимальное количество теоретического материала и направлена больше на описание простых и четких процедур удобных для читателя. Некоторые идеи, предложенные в книге, возможно будут для вас новыми, но большинство из них уже знакомы. В книге сочетаются примеры передового опыта школ Кыргызстана и других стран.

Структура каждого инструмента составлена из краткого описания, небольшой справки, связи с другими инструментами, описана процедура использования инструмента, а также, где необходимо, даны приложения и примечания.

В конце книги мы дали глоссарий и список литературы, который будет полезен для самостоятельного изучения.

Как пользоваться данной книгой?

Если у вас есть время, то прочитайте всю книгу. Если же вы ограничены во времени, ознакомьтесь вначале с содержанием и выберите те разделы книги, где описаны инструменты, которые могут быть вам полезны. Внимательно прочтите выбранный вами раздел. В том случае, если вы сочтете информацию полезной для вас, продумайте, как вы сможете начать применять ее на практике. Не забудьте вести записи о том, что получилось, что не сработало и какие изменения вы сами внесли в процедуру использования выбранного вами инструмента.

Для достижения лучшего результата предоставьте своему педагогическому коллективу достаточное количество времени, чтобы учителя смогли в полной мере изучить и внедрить содержание, заложенное в инструментах.

Почему мы назвали книгу «Педагогический менеджмент в школьном образовании»?

В настоящее время единый смысл понятия «управление» в англоязычных странах распределился между четырьмя ведущими понятиями: *management* – управление; *leadership* – лидерство, руководство; *administration* – администрирование и *organization* – организация. Английское слово «*manage*» произошло от латинского «*manus*», что значит «рука». Первоначально «*manage*» означало «объезжать лошадей», позднее – «владеть

оружием», «управлять колесницей» и лишь впоследствии – «управлять людьми». Фактически у понятий «управление» и «руководство», так же, как и понятий «management» и «organization», общий генетический источник¹. Именно в этом кроется основная причина того, что в современной науке и практике эти понятия выступают чаще всего как идентичные, взаимозаменяемые и были объединены в название целой науки – науки управления (*management*).²

Исходя из того, что менеджмент³ вообще можно понимать как умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, другими словами – это сплав науки, практики и искусства управления людьми и социальными процессами, В. П. Симонов дает следующее определение: «**Педагогический менеджмент**» – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления учебно-воспитательным и учебно-познавательным процессом»⁴.

В основе педагогического менеджмента лежит образовательный процесс⁵, который понимается как совокупность трех составляющих: учебно-воспитательного, учебно-познавательного и самообразовательного процессов. В свете данного определения педагогического менеджмента следует отметить, что любой учитель, по сути, является менеджером учебно-познавательного процесса (*как субъект управления им*), а руководитель школы – менеджером учебно-воспитательного процесса в целом (*как субъект управления этим процессом*).

Педагогический менеджмент (*теория, методика и технология эффективного управления образовательным процессом*) имеет свою специфику и присущие только ему закономерности. Эта специфика выражается, прежде всего, в своеобразии предмета, продукта, орудия и результата труда менеджера. Предметом труда руководителя как менеджера образовательного процесса является деятельность управляемого субъекта, продуктом труда – информация, а орудием труда – слово, язык, речь. Результатом труда учителя как менеджера учебно-познавательного процесса является степень обученности, воспитанности и развития учащихся.

В педагогическом менеджменте можно выделить следующие компоненты и факторы:

- цель деятельности (*планируемый и ожидаемый результат*);
- субъект деятельности (*директор, его заместители, учителя, учащиеся и др.*);
- объект деятельности – исполнитель распоряжений руководителя (заместитель, учитель, учащиеся и др.);
- содержание деятельности (*учебная, управленческая деятельность и т.д.*);
- способы деятельности (*методы, принципы и стиль взаимодействия учителя с учащимися, руководителя с педагогическим коллективом и т.д.*)⁶.

С позиций педагогического менеджмента деятельность руководителей и учителей школы представляется как непрерывная цепь разрешения постоянных противоречий между

¹ Морозова Т. В. Искусство управления: взгляд сквозь призму менеджмента // Завуч. Управление современной школой. – № 6. – 2007. – С. 42.

² См. глоссарий.

³ См. глоссарий.

⁴ Симонов В. П. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании: учебное пособие. – М. – Высшее образование, 2007. – С. 56.

⁵ См. там же и глоссарий.

⁶ См. там же.

формализмом и творчеством в каждом управленческом акте, в каждом управленческом воздействии на учащихся. В поиске путей преодоления противоречий, как мы надеемся, помогут разработанные нами инструменты.

Какой смысл мы вкладываем в понятия «лидерство», «наставничество» и «мониторинг»?

В рамках педагогического менеджмента мы выделили три взаимосвязанных ключевых понятия: «*лидерство*», «*наставничество*» и «*мониторинг*», включив их в название каждого из разделов книги.

Лидерство¹ – это один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид играет роль лидера, т.е. объединяет, направляет действия всей группы, которая, в свою очередь, ожидает, принимает и поддерживает его действия.

В данном руководстве мы используем понятие «лидерство» как «руководство учебно-воспитательным процессом обучения учеников». В качестве лидеров могут выступать различные участники образовательного процесса (*школьная администрация, руководители ШМО, наставники, а также учителя и ученики*). В условиях реформирования школьного образования *лидер*² стремится обеспечить организацию совместной коллективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели. В этом разделе представлены инструменты для улучшения процессов управления школой.

Наставничество³ является одной из форм передачи педагогического опыта, в ходе которой начинающий или нуждающийся в поддержке педагог практически осваивает методические приемы под непосредственным руководством педагога-мастера. В данном разделе предложены инструменты в поддержку, как начинающих учителей, так и педагогов, которые нуждаются в наставническом сопровождении.

В нашем руководстве наставничество (*насаатчылык, менторинг*) в отличие от традиционного подхода «опытный учитель – молодой учитель (*выпускник вуза*)» мы рассматриваем и современный подход в наставничестве как «взаимное партнерство обучения, в котором люди оказывают содействие друг другу в профессиональном и личном развитии через тренинги, моделирование ролей, консультирование, совместное использование знания и обеспечение эмоциональной поддержки»⁴.

Кроме того наставничество означает отношение, а не просто процедуру или деятельность, где один человек профессионально оказывает содействие в развитии другого.

Мониторинг⁵ – это система сбора, обработки, хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления, позволяющая судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающая прогноз его развития. В переводе на русский язык **мониторинг**: а) наставление, рекомендация, совет; б) контролирование, слежение. Иначе говоря, мониторинг – это отслеживание несоответствий между теорией и практикой,

¹ Симонов В. П. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании: учебное пособие. – М. – Высшее образование, 2007. – С. 56.

² См. там же и глоссарий.

³ См. там же.

⁴ Основы менторинга, Ташкент., 2007. – С. 18.

⁵ См. глоссарий.

между замыслом и выполнением, планом и реальностью. Мониторинг – основа любой контрольной системы. Это процесс наблюдения за происходящим и сравнение с заданным стандартом (оценка).

Мониторинг может существенно повлиять на эффективность исполнения стратегий, повысить качество разработки программ, отследить эффективность различных мер по выполнению конкретных целей программ, улучшить взаимодействие участников процесса, в том числе улучшить внутренний менеджмент организации и др. В этом разделе представлены инструменты для процессов улучшения качества обучения.

Какую роль играет мотивация¹ и изменение в процессе обучения?

Многие инструменты, предложенные в данной книге, предполагают определенные перемены в процессе обучения и в результатах деятельности. Возможно, они потребуют изменения привычных условий и приемов работы. К сожалению, мы часто противимся новому: такое может случиться и в силу рациональных причин; но иногда это происходит потому, что к нам не проявили должного уважения. Часто мы страшимся перемен, потому что они потребуют определенных усилий с нашей стороны. А иногда просто не понимаем положительных сторон новаций или не хотим делать что-либо иначе. Тем не менее, если мы хотим улучшения качества образования учащихся, изменение – это обязательный процесс.

Свойства изменений могут быть следующими:

1. Все изменения связаны с некоторыми трудностями и рисками, поэтому кажется, что проще отказаться от них. Часто отказываются от изменений потому, что они противоречат привычному для нас способу действия.
2. Изменение обычно подразумевает хаос, так как одна система заменяется другой.
3. Изменение требует видения, планирования, действий и оценки.
4. Для планирования изменения мы должны иметь четкую картину проблемы.
5. Изменения требуют дополнительного времени и ресурсов, но в итоге способствуют экономии и того, и другого.
6. Для осуществления новых идей необходимо пересмотреть прежние подходы. *(Старые привычки всегда норовят вернуться.)*
7. Изменение успешно внедряется в том случае, если полученные результаты *(или выгоды)* перевешивают затраты.
8. Эффективное изменение должно быть устойчивым.
9. Изменение внедряется легче, когда оно соответствует нашим целям и совпадает с нашими ценностями.
10. Для внедрения изменения нужно упорство и постоянная рефлексия.
11. Спланированное изменение происходит легче.
12. Изменение должно быть основано на необходимости улучшения. *(Изменение ради изменения – пустая трата времени.)*
13. Наш уровень обучения должен быть выше или равным уровню изменений.

Многие изменения, которые мы хотим внедрить в школах, носят долгосрочный характер, поэтому в этом процессе необходимо участие всего коллектива. Учитель понимает, что ученики осуществляют изменения более эффективно, когда у них есть вера и желание осуществить их. Однако, к сожалению, наблюдается тенденция насаждения изменения с

¹ См. глоссарий.

помощью страха и давления. И хотя следует признать, что использование методов устрашения дает более быстрые результаты: изменение внедряется в систему, однако никто не принимает его осознанно, и в этом кроется множество недостатков такого подхода.

Использование страха и давления в качестве движущей силы изменения может привести к следующим проблемам:

- изменение не обсуждается, поэтому могут быть реализованы даже неудачные идеи;
- отсутствие обсуждения ведет к тому, что люди не станут задавать вопросы даже в том случае, если они не понимают, как осуществить это изменение;
- если в ходе реализации проекта изменений что-нибудь пойдет не так, то, боясь вашей реакции, люди ничего об этом вам не скажут, наоборот, они будут уверять, что изменение осуществилось успешно;
- подчиненные могут быть недовольны вашим отношением к ним, в силу этого они будут работать без энтузиазма и могут провалить хорошую идею.

Когда страх служит основой мотивации, любой человек постарается выполнить задачу как можно скорее, не обдумывая ее, чтобы избежать возможного противостояния.

Итак, какие существуют альтернативы?

Будучи лидерами, мы можем управлять изменением более эффективно, если:

- будем учитывать мнение коллектива, советоваться с людьми (*даже если они и не согласны с изменением*);
- дадим понять, что любой эксперимент – это процесс, не застрахованный от ошибок, поэтому мы должны быть терпимыми, если что-то будет получаться не так, как мы того ожидали;
- дадим понять, что будем способны принять по итогам попытки, что определенная идея не работает, поэтому мы ожидаем от участников честных высказываний;
- будем признавать вклад каждого участника проекта, способствовавшего его успеху;
- будем проявлять гибкость в отношении сроков реализации проекта. (*Поспешишь реализовать проект, мы можем непреднамеренно сорвать успешное воплощение хорошей идеи.*)

Мы должны помнить, что даже если у нас есть полномочия принуждать людей делать что-либо, претворение в жизнь новых идей требует других подходов: мы должны уметь вдохновлять людей, чтобы у них появилось желание сознательно участвовать в переменах.

Лидерство предполагает умение управлять изменениями, разрабатывать стратегию и план действий для их внедрения. Пока лидеры не научатся правильно управлять изменениями, (*даже при наличии хороших идей*), будет невозможно достичь желаемых перемен.

И в заключение...

Не претендуя на полноту и окончательность рекомендаций по использованию представленных инструментов, мы надеемся, что вы сможете их освоить, а также проявив творчество, дополнить книгу своими инструментами по предложенной нами методике.

РАЗДЕЛ 1. ЛИДЕРСТВО

УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ

Лидерство – это один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид выполняет роль лидера, т.е. объединяет, направляет действия всей группы, которая, в свою очередь, ожидает, принимает и поддерживает его действия.



Инструмент 1.1. Создание условий для развития лидерства

Краткое описание

Этот инструмент поможет школам вырастить больше лидеров среди школьных администраторов, руководителей школьных методических объединений (ШМО), наставников и учителей.

Справка

Лидерство – реальный инструмент по эффективному руководству процессом реформирования школьного образования путем создания определенных условий, необходимых для улучшения качества обучения и развития учеников. Лидерство развивает человеческий потенциал, способствуя формированию дружественного, целеустремленного и любознательного коллектива, в котором лидеры и их последователи сотрудничают, проводят тщательную и взвешенную оценку своей деятельности (*рефлексию*¹) и вместе обучаются как члены единого коллектива, руководствуясь общими целями и принимая определенные роли с сопутствующими обязательствами.

Процедура

1. На собрании коллектива разделите учителей на группы по четыре или пять человек.
2. Раздайте текст «Создание возможностей для лидерства» и вопросы на карточках или повесьте их на доске.
3. Попросите учителей обсудить вопросы (*см. ниже вопросы для обсуждения*).
4. Попросите группы сделать презентации своих ответов.
5. Используя их ответы, разработайте перечень умений для проявления лидерства всех сотрудников и учеников (*см. образец примера ниже*).

Обсуждение текста: «Создание возможностей для лидерства»

Существует мнение, что лидер должен воспитать больше лидеров, а не последователей. В этом смысле большинство успешных лидеров школ будут стремиться к созданию воз-

¹ См. глоссарий.

возможностей для того, чтобы каждый член школьного сообщества: от директора до учащихся – смог попрактиковаться в исполнении роли лидера. Возможно, сейчас мы видим потенциальных лидеров только в некоторых учениках, однако, проявив изобретательность, мы сможем предложить возможность стать лидером каждому. Например, когда учитель задает определенное задание на проведение исследования, а ученик готовит доклад на эту тему, то этот ученик во время презентации результатов своего исследования выступает и в роли ученика, и в роли учителя. В данной ситуации, выступая в роли учителя, ученик берет на себя роль лидера.

Вопросы для обсуждения

1. Насколько вы согласны с содержанием текста?
2. Почему люди часто не желают брать на себя новые обязательства/функции?
3. Как мы можем мотивировать руководителей ШМО взять на себя больше функций и/или роль лидера?
4. Как мы можем мотивировать наставников взять на себя больше функций и/или роль лидера?
5. Как мы можем мотивировать учителей взять на себя больше функций и/или роль лидера?
6. Как мы можем мотивировать учеников взять на себя больше функций и/или роль лидера?

Примеры перечня умений для проявления лидерства директором школы

Умения	Типичные проявления данных качеств
<i>Предвидение</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ четко излагает свой взгляд на вещи, развивает его; ▪ умеет воплотить в жизнь свои идеи; ▪ планирует этапы реализации своих идей.
<i>Передача полномочий</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ создает новые структуры; ▪ делится властью с коллективом; ▪ создает команды, способные работать самостоятельно.
<i>Создание благоприятного климата</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ заботится о коллективе, ценит его; ▪ создает атмосферу открытости; ▪ подбирает коллектив, справедливо продвигает его членов по служебной лестнице.
<i>Ориентация на директивное лидерство</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ последовательно претворяет в жизнь образовательную философию; ▪ ориентирован на лидерство; ▪ сторонник вмешательства в события.
<i>Требования высокого качества работы</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ вкладывает все свои умения руководителя, чтобы обеспечивать высокое качество работы; ▪ всегда контролирует качество выполненной работы; ▪ рассматривает педагогический коллектив как ключ к достижению успеха.

<i>Ориентация на сотрудничество</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ делегирует сотрудникам полномочия действовать; ▪ откликается на конструктивное сотрудничество с подчиненными; ▪ предпочитает сотрудничество соревнованию.
<i>Готовность рисковать</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ создает инновационную среду; ▪ преодолевает все барьеры на пути к цели; ▪ поддерживает инициаторов нововведений.

Приложение

Восемь уроков для лидеров изменений

УРОК 1	Невозможно провести существенные изменения волевым путем. <i>(Чем сложнее перемены, тем меньше возможность их насильственного проведения.)</i>
УРОК 2	Перемены – это путешествие, а не калька. <i>(Перемены являются нелинейными, они полны неопределенности и волнения.)</i>
УРОК 3	Проблемы – наши друзья. <i>(Проблемы неизбежны, и без них нельзя научиться.)</i>
УРОК 4	Видение и стратегическое планирование приходят позже. <i>(Преждевременное видение и планирование ослепляют.)</i>
УРОК 5	Индивидуализм и коллективизм должны иметь равные полномочия. <i>(Не существует односторонних решений относительно индивидуализма и чрезмерного коллективизма.)</i>
УРОК 6	Ни централизация, ни децентрализация управления не работают. <i>(И стратегии «сверху вниз», и «снизу вверх» являются необходимыми.)</i>
УРОК 7	Связь с более широкой окружающей средой является необходимой для успеха. <i>(Успешные организации учатся как на своем, так и на чужом опыте.)</i>
УРОК 8	Каждый является агентом изменений. <i>(Изменения являются слишком важным делом, чтобы их можно было доверить экспертам, личный образ мыслей и знания являются лучшей защитой от этого.)</i>

Примечание

Использование данного инструмента позволит сотрудникам школы прийти к пониманию того, что для достижения успеха необходимы следующие условия:

- успех школы в обучении учеников в значительной степени зависит от наличия в школе лидерства и стиля этого лидерства;
- успех любой школы – в руках всех участников образовательного процесса: от руководителя школы до учеников;
- успех зависит от качества лидерства, являющегося одним из ключевых факторов, способствующих улучшению образования в школе;
- успешные руководители должны действовать в качестве лидеров, чтобы создать в школе стимулирующую среду для учителей и учеников. Такое лидерство будет способствовать улучшению обучения учителей, учеников и эффективности обучающего процесса;
- лидерство и обучение должны идти рука об руку. Лидеры и их последователи должны вместе проводить рефлексию, вместе искать и постигать новые идеи и вместе заботиться о том, чтобы превратить школы в профессиональное обучающееся сообщество.



Инструмент 1.2. Управление изменениями

Краткое описание

Этот инструмент поможет администрации управлять изменениями в школе.

Справка

Школьная администрация и педагогический коллектив понимают, что современное общество и все его институты находятся в процессе непрерывной трансформации и что изменения в жизни образовательных организаций неизбежны. Неумелое планирование и управление изменениями может привести к отказу от хорошей идеи. Такое управление может быть обусловлено неподходящим стилем лидерства и недостаточной проработкой этапов процесса внедрения изменений.

Связи: инструмент 1.1.

Для использования инструмента 1.2. руководитель должен провести две процедуры.

Процедура 1

1. Вовлечь сотрудников школы в процессы изменений на ранней стадии и препятствовать распространению негативного отношения к ним.
2. Сформировать чувство ответственности за совместно принятые решения и тем самым создать мотивацию на внедрение.
3. Увидеть опасения сотрудников и учесть их при внедрении изменений.
4. Сформировать индивидуальный список преимуществ от изменений: «что я получу в результате».
5. Сформировать навыки выработки групповых решений.
6. Выделить новых лидеров, сформировать резерв управления.

Процедура 2

Вторая процедура связана с определением конкретного изменения и постановкой вопросов для улучшения управления.

Опишите одно определенное изменение, направленное на повышение качества обучения учеников, которое вы хотели бы осуществить в школе или в классе. Это ваши цели! К примеру, в школе могут быть следующие изменения:

- *руководителям школьных методических объединений (ШМО) и наставникам будут оплачивать за оказание помощи учителям в составлении поурочных планов;*
- *все работники школы будут знать свои текущие и новые должностные обязанности, составленные на основе выполняемых ими функций.*

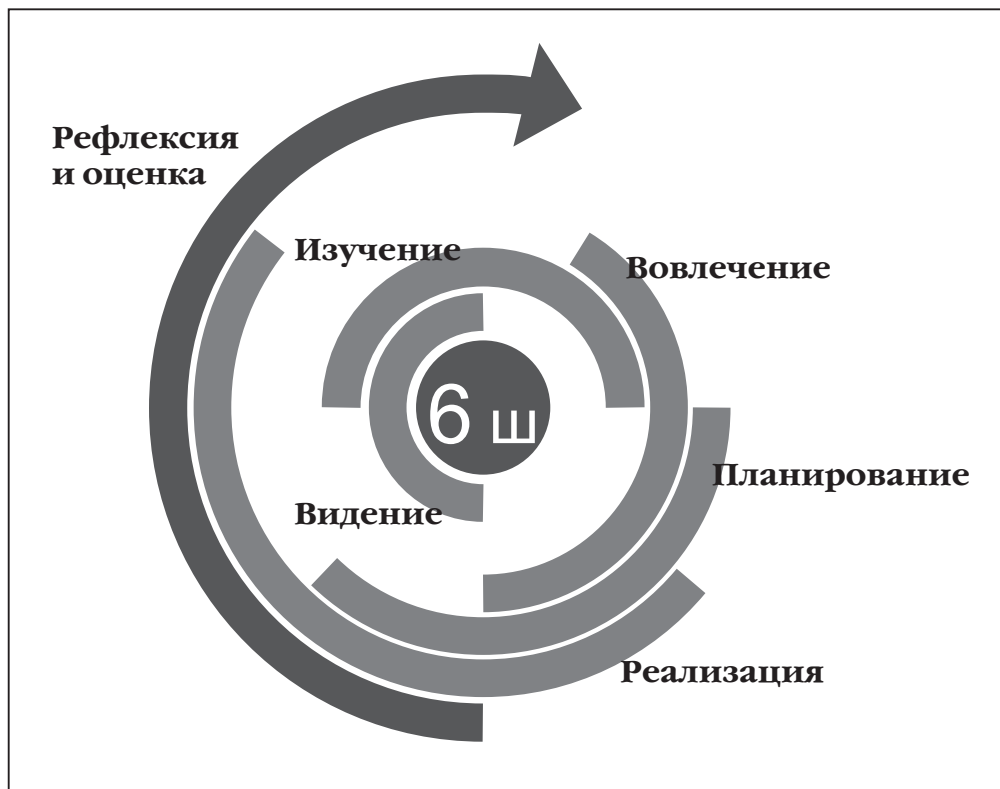
Вопросы для обсуждения

1. Выясните, кого нужно убедить в необходимости вышеперечисленных изменений? *(Вы один не можете быть «проводником изменения», так как нуждаетесь в помощи и в поддержке других людей. В этом вам должна помогать не только администрация школы, но и те, кто станут исполнителями.)*

2. Что может их заинтересовать и заставить принять решение об участии в реализации этих изменений?
3. Как вы убедите их в том, что изменение, предлагаемое вами, стоит усилий, и как вы донесете до них свой план?
4. Как вы будете мотивировать их на начальном этапе и в дальнейшем?
5. Какие ресурсы вам будут нужны для реализации этих изменений:
 - время, люди, деньги, оборудование, место и др.?
6. Как будет распределена работа по проведению изменения?
 - Кто будет участвовать в распределении работы?
 - Какие новые обязанности могут возникнуть?
 - Примете ли вы во внимание их текущие обязанности?
7. Как вы распределите процесс изменения на этапы?
 - Какие предпримете последовательные шаги?
 - Когда они будут реализованы? (*Когда начнете? Когда планируете закончить?*)
 - Кто будет нести ответственность за каждый этап работы?
8. Какие могут возникнуть риски при реализации плана?
 - Вы можете разработать реалистичную стратегию, которую можно использовать для предотвращения/уменьшения рисков?
9. Как вы будете отслеживать успех или провал внедряемых изменений?
 - Какие индикаторы будут использованы для определения успеха?
 - На каком этапе процесса внедрения изменения вы проведете контрольную оценку прогресса?
10. Как вы отметите результаты от успешного внедрения изменения?

Приложение

Схема 6 шагов процесса изменений





Инструмент 1.3. Формирование команды в школе

Краткое описание

Данный инструмент поможет школе формировать различные команды для решения поставленных целей и задач в процессе изменений.

Справка

Команда¹ – это организованная для определенной цели группа людей, которые понимают взаимозависимость и необходимость сотрудничества, имеют твердую установку на совместную эффективную деятельность и способы на подотчетность команде.

Команда отличается от группы наличием конкретной цели, более высоким уровнем мотивации ее решения, подотчетностью руководству, ограниченным временем.

Существуют различные типы команд: управленческие команды, команды, ориентированные на решение конкретных задач и др.

Предлагаемый инструмент позволит правильно формировать команды и сделать ее работу успешной.

Связи: инструменты 1.1, 1.2.

Процедура 1

Пять стадий зрелости команды отражают определенные уровни ее развития, что проявляется в направленности к отношениям и деятельности. К стадиям развития и зрелости команды относятся:

1. знакомство и создание команды;
2. конфликт (штормовой этап);
3. нормализация;
4. результативная работа;
5. кризис (расформирование и реформирование).

Каждой стадии зрелости команды соответствуют соответствующие стили поведения руководителя и специфика поведения членов команды (см. таблицу ниже).

Таблица. Стадии развития команды и стили руководства²

Стадии развития команды	Основная особенность этапа	Стиль руководства	Поведение	
			руководителя команды	участников команды
Знакомство	Осознание	Предписание	Основное внимание уделяется задаче, ее разъяснению и уточнению. Мало внимания – взаимоотношениям.	Неопытность и нерешительность при взаимодействии с другими членами команды.

¹ См. глоссарий.

² Кузибецкий А., Рождественская Н. Управленческая культура: лидер и его команда // Народное образование. – № 6. – 2001. – С. 53.

Конфликт или штормовая стадия	Конфликт	Убеждение	Много внимания уделяется взаимоотношениям, решению конфликтов. Меньше – задаче.	Неопытность, но желание работать, уточнение целей и своего места в команде.
Вхождение в норму (нормализация)	Соучастие	Сотрудничество	Основное внимание уделяется взаимоотношениям, мотивации, созданию атмосферы помощи и поддержки.	Опытность, свобода при обмене мнениями, некоторая нерешительность при принятии решений.
Результативная работа	Результативность	Делегирование	Ориентация на поддержание темпа работы и энтузиазма сотрудников.	Опытность и желание работать, чувство гордости за команду.
Кризис (расформирование и реформирование)	Подведение итогов	Сотрудничество	Основное внимание уделяется взаимоотношениям, поддержке и поощрение.	Опытность, удовлетворение от работы в команде, но некоторая растерянность.

Процедура 2

Роли, необходимые для эффективно работающих команд:

- **Разработчик идей** (или творческий мыслитель): изучив потенциальные возможности новых предложений, идей, готов их развивать, совершенствовать.
- **Радикал**: думает нетрадиционно, не принимает житейскую мудрость.
- **Гармонизатор**: работает на установление психологической комфортности всех членов команды.
- **Технический эксперт**: вносит свой вклад в действие команды тем, что предоставляет специальную информацию, опираясь на опыт, знание дела.
- **Организатор**: непосредственно организует работу, вдохновляет всех членов команды, делает все, чтобы дело сдвинулось с «мертвой точки».
- **Критик**: тщательно все контролирует, проверяет до принятия решения, он антипод мыслителя, разработчика идей.

Примечание

Создание команд, ориентированных на задачу, разработки различных проектов позволяет работать каждому участнику и в других командах над несколькими проектами, т.е. переходить из одной команды в другую.



Инструмент 1.4. Стратегическое планирование

Краткое описание

Данный инструмент поможет школе разработать стратегический план по внедрению изменений в школе.

Справка

*Стратегическое планирование*¹ – это процесс формулировки целей, выбора стратегии их достижения и определения программных мер, связанных с решением некоторой обозначенной проблемы.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей².

Стратегический подход характеризуют следующие понятия: видение, миссия, цель, задача, стратегия, программа³.

Видение – это картина того, о чем можно мечтать, состояние, которое может быть достигнуто при благоприятных условиях.

Миссия – это основная общая цель организации, ее предназначение.

Цель – это желаемое состояние некоторого объекта в определенный момент времени в будущем. Выбор цели определяется общезначимой проблемой, решение которой возможно в течение длительного срока.

Задача – это промежуточная цель, которая необходима для достижения более общей цели к определенному моменту времени в пределах периода стратегического планирования.

Стратегия – это пути и способы достижения целей. Она определяет, как будет осуществляться достижение цели, предполагает выбор среди альтернативных путей, разработку и осуществление программы.

Программа – это пакет различных мероприятий, разработанных в соответствии с избранной стратегией и увязанных по срокам, ресурсам и исполнителям, реализация которых обеспечивает достижение стратегических целей.

Стратегическое планирование, в отличие от долгосрочного планирования, направлено главным образом, не на то, как все организовать через 2–3 года, оно направлено на поиск новых инициатив и направлений, на то, чтобы соответствовать изменениям во внешнем окружении, чтобы изобрести способы преодоления препятствий и противоречий.

¹ См. глоссарий.

² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.

³ Управление изменениями: тренинг-модуль для работников районных, областных отделов образования. – Б., 2006. – 160 с.

Связи: инструменты 1.2, 1.3.

Процедура 1

Разработка стратегического планирования

Разработка стратегического планирования требует нескольких процедур, основные из которых мы опишем в данном инструменте. Руководителю следует четко знать этапы стратегического планирования, которые мы представили ниже (см. схему «Этапы стратегического планирования»).

Схема. Этапы стратегического планирования



Процедура 2

Для проведения анализа ситуации в школе чаще всего используется **SWOT-анализ**. Название этого метода сложилось из заглавных букв слов, обозначающих компоненты анализа:

S – Strengths	Сильные стороны организации
W – Weaknesses	Слабые стороны организации
O – Opportunities	Возможности среды
T – Threats	Угрозы среды

Используя вопросы, представленные в таблице, проведите анализ сильных и слабых сторон школы, возможности и угрозы внешней среды и проведите обобщение.

S – Сила (достоинство)	W – Слабости (недостатки)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ В чем состоят наши способности? ▪ Что уникального в том, что мы делаем? ▪ Чем мы можем гордиться? ▪ Что мы можем сделать, чтобы получить от наших достоинств наибольшие преимущества? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Что мы не можем делать хорошо? ▪ Что хорошее мы упускаем, не делаем? ▪ Что в нашей школе требует большего внимания? ▪ Что тормозит нас? ▪ Почему мы до сих пор не избавились от наших недостатков? ▪ Что следует предпринять для этого?
O – Возможности	T – Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какие возможности соответствуют нашим достоинствам? ▪ Как могут помочь изменения <ul style="list-style-type: none"> а) в технологии, б) в учебно-воспитательном процессе, в) в управлении школой? ▪ В чем из того, что мы делаем сейчас, будут нуждаться наши учащиеся (родители) в будущем? ▪ Что говорят наши партнеры и потребители образовательных услуг о своих проблемах? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Что может угрожать существованию нашей школы? ▪ Что в окружающей среде могло бы измениться и нанести нам какой-нибудь ущерб?

Процедура 3

Разработка стратегического плана

а) Методы определения тактики и задач стратегического планирования

- Составьте список действий, необходимых для достижения цели, в список нужно включить: персонал, концептуальный план, карты действий, финансирование, привлечение родителей и т.д.
- Определите людей, их задачи, роли и ответственность.
- Выполните оценку необходимых средств.
- Установите приоритеты.
- Проведите проверку реалистичности.
- Задайте и ответьте в команде на пять вопросов, необходимых для воплощения плана в реальность. Полученные ответы на вопросы: кто, что, когда, где и почему – помогут команде более четко определить тактику и задачи стратегического планирования.

б) Подсказки для достижения соглашения, совпадения или согласования ваших планов

- Проведите встречу членов инициативной группы/команды с руководством и педагогическим коллективом вашей школы.
- Поддержите свои идеи фактами и вниманием к деталям.
- Будьте готовы как защитить, так и изменить свой план.
- Подумайте, кто сможет быть в оппозиции к вам, и что они могут сказать. Узнайте, кто вас поддерживает, а кто является оппонентом.
- Поощряйте и конструктивно используйте критику, тем самым вы всегда сможете узнать, что вы можете улучшить.

в) Определите обязанности людей по достижению каждой из задач

- Сформируйте, поддерживайте и расширяйте команду по изменениям.
- Определите, какие полномочия вы дадите этой команде, а также подумайте о дополнительных стимулах.
- При необходимости привлекайте к сотрудничеству другие организации.
- Вновь задайте себе несколько вопросов, необходимых для воплощения плана в реальность.

г) Установите крайние сроки и процедуры контроля

- Устанавливайте крайние сроки реалистично и гибко, чтобы учесть возможные ограничения и непредвиденные обстоятельства.
- Регулярно проверяйте ход выполнения реализации плана. *(Если крайние сроки не установлены, то план не будет выполнен никогда!)*
- Ведите записи или документируйте каждый проект, чтобы извлекать уроки из сделанного.

д) Пересматривайте свои планы каждый год

- Планирование – это процесс, а не событие.
- Назначьте время для занятий планированием (по меньшей мере – один раз в год).
- Оцените результаты плана и выясните, что получилось хорошо и каковы пути улучшения.

Приложения***1. Примеры сформулированного видения школы***

- Предоставляющая качественное школьное образование.
- Реализующая педагогические инновации.
- Обеспечивающая условия для аттестации и повышения квалификации педагогов и школьных администраторов.
- Обосновывающая свою деятельность путем сотрудничества с различными образовательными организациями.
- Стремящаяся использовать материальную базу библиотеки, кабинетов и потенциал педагогов для формирования школьного сообщества.

2. Пример миссии школы

Миссия общеобразовательной средней школы состоит в создании доброжелательной обучающей среды для получения школьниками качественного образования, позволяющего им быть успешными в быстро меняющемся мире. Для этого школа должна продвигать лично-ориентированный подход в образовательном процессе, внедрять новые технологии и вовлекать местное сообщество в формирование будущего гражданина.



Инструмент 1.5. Свод правил (политика) школы

Краткое описание

При помощи данного инструмента школа может разработать локальные документы, регулирующие взаимодействия в коллективе.

Справка

Одним из наилучших способов решения школьной администрацией проблем, которые могут возникнуть в школе, является заблаговременная разработка свода правил (политики), которым можно руководствоваться при реагировании на возникшие проблемы.

В своде правил излагается позиция школы по определенному вопросу и процедура реагирования на возникновение каких-либо проблем. Наличие установленного свода правил создает условия для осуществления прозрачного и последовательного процесса принятия решений, а также способствует одобрению этих решений основной частью коллектива, особенно если в процессе разработки политики были проведены консультации.

Несмотря на то, что ваша ответная реакция в большинстве случаев будет обусловлена правилами или законами, есть некоторые исключения. В некоторых случаях вышестоящие органы управления образованием могут рекомендовать проблему, оставив за школой право на принятие окончательного решения. Даже в случаях, когда проблема регулируется официальными правилами, и вы, будучи руководителем школы, считаете, что официальная позиция еще не известна широкой общественности, ее можно включить в свод правил школы. Свод правил школы может включать вопросы для решения проблем:

- плохое поведение учеников;
- ненадлежащее поведение сотрудников школы;
- взаимодействие с сообществом;
- взаимодействие с родителями;
- вопросы конфиденциальности;
- процедуры для предотвращения явного или возможного конфликта интересов при найме сотрудников;
- использование помещения школы для иных целей, помимо образования;
- уведомление об отсутствии учителя;
- о пользовании мобильными телефонами в школе;
- об ответственности за личные вещи и др.

Связи: инструмент 1.1, 1.2

Процедура

Принятие политики (идеальный вариант)

1. Обнаружив определенную проблему, директор школы должен объяснить на педагогическом совете, почему эта ситуация является проблемной и к каким последствиям может привести отсутствие политики по данному вопросу.
2. Коллектив обсуждает возможные варианты решения проблемы и процедуры, которые должны быть при этом выполнены.

3. После достижения договоренности по какому-либо вопросу (*можно путем голосования*) подробности вносятся в проект политики по рассматриваемому вопросу.
4. Проект политики школы затем направляется на рассмотрение в педагогический и ученический советы, а также в родительские комитеты для получения комментариев.
5. После этого правило может быть включено в политику школы.
6. Когда в следующий раз возникнет ситуация, аналогичная той, в связи с которой была разработана эта политика, руководство школы примет решение, основываясь на положениях или процедурах ранее принятой политики.
7. После разрешения проблемы и снижения напряженности руководство школы может вновь пересмотреть политику, чтобы убедиться, что принятая политика действительно способствовала решению сложившейся проблемы. В случае неэффективности политики администрация школы может внести поправки в ранее принятый документ и получить одобрение педагогического, ученического и родительского коллективов.

Приложение

Примеры политики

Школа № 17. Политика о конфиденциальности результатов обучения ученика.

Любая информация, касающаяся успеваемости ученика, считается личной информацией. Сотрудники не могут разглашать такую информацию или обсуждать результаты обучения ученика с кем-либо извне, помимо самих учеников, их родителей или их официальных опекунов.

Школа № 22. Политика об ответственности учеников за свои личные вещи на территории школы.

Ученики могут приносить свои личные вещи в школу, однако школа не несет никакой ответственности за их утерю или порчу. Так, например, если ученик потеряет мобильный телефон в школе или у него украдут деньги, школа ответственности за это не несет. Единственным исключением является ситуация, когда ученик и учитель заранее договариваются о том, чтобы ученик принес свои собственные вещи, например, книгу или DVD-диск для целей обучения.

Школа № 12. Политика по использованию мобильных телефонов сотрудниками школы на ее территории.

Сотрудники могут приносить свои мобильные телефоны в школу, однако им не разрешается пользоваться ими во время урока – в это время телефон должен быть выключен. Если учитель ожидает важный или срочный звонок, он должен проинформировать свое руководство и получить временное освобождение от соблюдения настоящего правила. Основанием для освобождения могут служить только действительно серьезные обстоятельства.

Примечание

Некоторые школы пренебрегают консультациями с общественностью при разработке свода правил (политики), однако опыт показывает, что люди более склонны согласиться с решением, при принятии которого с ними посоветовались.



Инструмент 1.6. Кодекс этики

Краткое описание

Данный инструмент поможет школам поддерживать и повышать стандарты профессионального поведения сотрудников.

Справка

Во многих образовательных организациях существует Кодекс этики, который направляет поведение сотрудников. Они менее конкретны, чем правила или законы и не имеют юридической силы. Кодекс определяет поведение, которое ожидается от сотрудников вне зависимости от предписаний закона. Он разрабатывается на основе ценностей, которые разделяют все сотрудники организации.

Этот документ должен быть кратким и простым, чтобы его можно было легко запомнить. Положения кодекса открыты для интерпретации, в чем можно убедиться, ознакомившись с образцом, представленным ниже. Важно также понять, что кодекс определяет и то, как мы должны поступать и то, к чему мы должны стремиться, поэтому вопрос о соблюдении этики требует определенной гибкости. Это означает, что лишь серьезное нарушение или систематическое игнорирование сотрудником положений кодекса может стать вопросом разбирательства.

Связи: инструменты 1.2, 1.5.

Процедура 1

Принятие Кодекса этики

1. Разъясните своим сотрудникам цели и функции этического кодекса.
2. Вместе с ними изучите этический кодекс аналогичной организации.
3. Обсудите, какие нужно внести изменения в рассматриваемый документ, чтобы адаптировать его к своей образовательной организации.
4. Подготовьте рабочий вариант Кодекса этики и передайте его на рассмотрение и обсуждение сотрудников.
5. Утвердите кодекс, предложив сотрудникам проголосовать за или против него. *(Желательно составить его таким образом, чтобы в документе не было спорных положений, чтобы каждый сотрудник мог изъявить готовность следовать его положениям.)*
6. Приложите к документу страницу, на которой бы все сотрудники подписались, подтверждая свою готовность соблюдать положения кодекса. *(Если кто-то из сотрудников отказывается подписать кодекс, то не стоит это превращать в причину раздора. Просто примите их отказ. Возможно, толерантность к их мнению, проявленная вами, может впоследствии заставить их пересмотреть свою позицию. Очень важно, чтобы сотрудники соблюдали кодекс добровольно, так как бессмысленно заставлять кого-то принимать чуждые этические взгляды.)*
7. Распечатайте Кодекс этики на плакате и повесьте в учительской комнате. Раздайте каждому учителю копию документа.
8. Раз в несколько лет следует пересматривать кодекс вместе со всем коллективом, чтобы убедиться, что сотрудники по-прежнему согласны с его положениями.

Процедура 2

Как обеспечить эффективность исполнения Кодекса этики?

1. При рассмотрении определенного действия, совершенного сотрудником школы, определите, нарушает ли рассматриваемый поступок или действие какие-нибудь законы или правила.
2. Если да, то вы должны разобраться с ситуацией так, как предписано законом. Наряду с этим предупредите учителя, что его поведение идет в разрез и с Кодексом этики.
3. Если произошедшая ситуация не нарушает никаких законов или нормативных положений, но нарушает кодекс этики, руководители школы (*а лучше предварительно избранная группа представителей коллектива из 2–3 человек*) должны встретиться с нарушителем как можно скорее, чтобы разъяснить ему, почему коллектив считает, что его действие нарушает кодекс и отрицательно сказывается на репутации всего коллектива и самой школы.
4. Нарушителя могут попросить объяснить свой поступок и, если возможно, предпринять какое-либо компенсирующее действие (*извинение и т.д.*).
5. Если сотрудник, действия которого рассматриваются, откажется соблюсти рекомендации, руководство школы вправе попросить нарушителя написать краткий отчет и проинформировать остальных сотрудников об инциденте.

Приложения образцов Кодекса этики:

1. Образец из Кодекса этики

Как сотрудник нашей школы, я всегда буду:

- проявлять уважение к своим ученикам;
- продолжать развивать свои профессиональные навыки, чтобы находить новые и эффективные способы обучения учеников;
- равно обучать всех учеников, вне зависимости от их благосостояния, пола, национальности и способностей;
- способствовать физическому, эмоциональному, интеллектуальному и духовному развитию учеников;
- учитывать различные потребности учеников и адаптировать к ним программу обучения, чтобы все ученики могли в полной мере реализовать свой потенциал;
- проводить уроки с четкими целями обучения, связанными с госстандартом образования и учебной программой;
- создавать в классе интересную и позитивную среду обучения;
- оценивать работу учеников объективно, честно и прозрачно;
- мотивировать учеников к критическому осмыслению важных социальных вопросов;
- вовлекать родителей в процесс принятия решений по вопросам воспитания и обучения детей и уважать их право на конфиденциальность;
- продвигать свои профессиональные интересы путем постоянного и ответственного отношения к этическим нормам поведения;
- уважительно относиться к коллегам, способствовать качественному обучению учеников путем тесного сотрудничества и взаимодействия с коллективом;

- активно участвовать в наставничестве и поддерживать развитие профессиональных навыков учителей, в особенности начинающих молодых специалистов;
- откровенно высказывать свое мнение, если кто-либо из коллег будет грубо нарушать положения настоящего кодекса.

2. Образец из «Кодекса служебной этики» сотрудников школы Ага Хана

(Раздел «Отношение к коллегам»)

1. Взаимоотношения между сотрудниками основываются на принципах коллегиальности, партнерства и уважения. Сотрудник защищает не только свой авторитет, но и авторитет своих коллег. Он не принижает своих коллег в присутствии воспитанников или других лиц.
2. Для поддержания благоприятной рабочей обстановки сотрудник школы не допускает в отношении коллег домогательств, а также запрещаемой законом дискриминации по отношению к любому человеку.
3. Сотрудник терпимо относится к религиозным взглядам коллег и не ведет пропаганду своих религиозных убеждений.
4. Сотрудники избегают необоснованных и скандальных конфликтов во взаимоотношениях. В случае возникновения разногласий они стремятся к их конструктивному решению.
5. Сотрудники школы избегают конкуренции, мешающей их партнерству при выполнении общего дела. Сотрудников объединяют взаимовыручка, поддержка, открытость и доверие.
6. Правом и обязанностью сотрудника является оценка деятельности коллег и администрации. Преследование сотрудника за критику строго запрещено. Критика, в первую очередь, должна быть внутренней, т.е. она должна высказываться в школе между сотрудниками, а не за пределами школы. Высказывать ее следует с глазу на глаз, а не за глаза. В школе нет места сплетням. Критиковать дело, а не личность!
7. Критику следует обнародовать только в тех случаях, если на нее совершенно не реагируют, если она провоцирует преследования со стороны администрации или в случаях выявления преступной деятельности.
8. Сотрудники не прикрывают ошибки и проступки друг друга.

Примечание

Кодекс этики не имеет обратной силы. Лучше принять документ, когда в школе еще не сложилась напряженная ситуация в отношении профессионального поведения сотрудников и когда руководство школы пользуется уважением не в силу своей власти, а в силу своего авторитета и личностных качеств. Сотрудники также должны вносить свой вклад в обеспечение соблюдения кодекса, не полагаясь лишь на руководство школы.



Инструмент 1.7. Порядок приема, увольнения и должностные обязанности сотрудников

Краткое описание

Данный инструмент позволит школе использовать *технологии управления персоналом*¹ по приему, увольнению, а также ознакомлению с квалификационными требованиями.

Справка

Процедура приема на работу и выполнение должностных обязанностей являются непременными атрибутами эффективной деятельности работников школы. Руководитель школы должен соблюсти все процедуры управления персоналом во избежание дальнейших конфликтных ситуаций и нарушения требований законодательства.

Квалификационные требования к сотрудникам школы разрабатываются и утверждаются Министерством образования и науки Кыргызской Республики. Должностные инструкции в целом перечисляют функции, права и обязанности, которые должен выполнять человек, занимающий определенную должность. В Приложении даны квалификационные требования, предъявляемые к директору школы, заместителю директора по учебно-воспитательной работе, руководителю ШМО, наставнику².

Связи: инструмент 1.2.

Процедура

Порядок приема и увольнения сотрудников школы

1. Прием на работу в школу производится на основании контракта/трудового соглашения.
2. При приеме на работу администрация школы обязана потребовать от вновь поступающего сотрудника следующие документы:
 - паспорт;
 - трудовую книжку, за исключением случаев, когда контракт/трудовое соглашение заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
 - свидетельство пенсионного страхования;
 - медицинское заключение о состоянии здоровья;
 - документ о полученном образовании, сертификаты о повышении квалификации;
 - другие документы согласно требованиям действующего законодательства Кыргызской Республики.
3. Провести собеседование с кандидатом с целью знакомства с личностью по заранее составленному списку вопросов.
4. Прием на работу оформляется приказом, который объявляется работнику под расписку. Допущением к работе считается заключение контракта/трудового соглашения независимо от того, был ли прием на работу оформлен надлежащим образом. Если контракт/трудовое соглашение заключается впервые, то администрация школы оформляет работнику трудовую книжку и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

¹ См. глоссарий.

² См. Приложение 1, 2, 3, 6.

- 5 При поступлении на работу сотрудника администрация школы обязана:
- ознакомить его с должностными обязанностями, условиями и оплатой труда, разъяснить его права и обязанности;
 - ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами;
 - провести инструктаж по технике безопасности, противопожарной охране и другим правилам охраны труда.
6. Прекращение контракта/трудового соглашения может иметь место только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством Кыргызской Республики. Во всех случаях днем увольнения является последний рабочий день.

Работник имеет право расторгнуть контракт/трудовое соглашение, заключенный на неопределенный срок, предупредив об этом администрацию школы за две недели (14 календарных дней).

Срочный контракт/трудовое соглашение расторгается по истечении срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три дня до его увольнения.

Прекращение контракта/трудового соглашения оформляется приказом по школе. В день увольнения работнику выдается трудовая книжка. Записи о причинах увольнения должны производиться в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт Трудового Кодекса Кыргызской Республики или иного закона.

Приложение

Квалификационные требования к учителю школы¹

- Проводит на высоком научном и методическом уровне обучение учащихся с учетом педагогических ситуаций и специфики преподаваемого урока.
- Использует разнообразные формы, методы и средства обучения учащихся.
- Разрабатывает и внедряет новые технологии обучения и авторские общеобразовательные программы, учебно-методические пособия на основе государственных образовательных стандартов² и основных общеобразовательных программ.
- Планирует учебный материал по преподаваемому предмету, обеспечивает выполнение общеобразовательных программ и достижения всеми учащимися базового уровня требований государственных образовательных стандартов, формирует у них умения и навыки, готовит к практическому применению полученных знаний.
- Готовит учащихся для участия в предметных олимпиадах и конкурсах.
- Проводит переводные экзамены учащихся, а также участвует в государственной итоговой аттестации выпускников.
- Правильно и в срок заполняет необходимую школьную документацию.
- Активно участвует в заседаниях педагогического совета, методических объединений и др.

¹ Из Положения «Об аттестации педагогических и руководящих работников общеобразовательных организаций Кыргызской Республики», утвержденного приказом Министерства труда и социального развития КР от 11 февраля 2008 г. № 11 и Министерством образования и науки КР от 14 февраля 2008 года № 70/1 (см. Приложение 4. Квалификационные требования к учителю школы).

² См. глоссарий.

- Проводит работу по изучению государственной символики Кыргызской Республики, учебно-воспитательную работу на основе общечеловеческих принципов, заложенных в эпосе «Манас» и лучших традициях кыргызского и других народов, проживающих в республике.
- Реализует школьный компонент учебного плана и руководит предметными и другими кружками.
- Осуществляет работу в постоянной связи с родителями (законными представителями) учащихся.
- Следит за состоянием учебной среды в классе и оповещает классного руководителя.
- Изучает индивидуально-психологические особенности учащихся, анализирует их успеваемость, а также обеспечивает соблюдение учебной дисциплины и режима посещения занятий.
- Систематически повышает свою профессиональную и квалификационную подготовку.
- Соблюдает и выполняет требования по охране детства, защите прав и интересов несовершеннолетних, технике безопасности, санитарно-гигиеническому режиму, охране труда учащихся и сохранности материально-технической базы общеобразовательной организации.
- Контролирует обеспечение и сохранность учебников, используемых учащимися.
- Разрабатывает план оснащения учебного кабинета по соответствующему предмету современным оборудованием и учебно-дидактическим материалом.
- Несет персональную ответственность за охрану жизни и здоровья вверенного контингента учащихся во время урока и проведения внеклассных мероприятий.

Учитель должен знать

- Конституцию Кыргызской Республики и символику Кыргызской Республики, законы Кыргызской Республики «Об образовании», «О статусе учителя» и другие нормативные правовые документы по образованию и воспитанию учащихся.
- Основы общетеоретических дисциплин в объеме, необходимом для решения педагогических и научно-методических задач.
- Педагогику и педагогическую психологию, основы социологии, физиологии и гигиены детей.
- Достижения мировой и отечественной педагогической науки и практики.
- Функции и права государственных институтов и общественных организаций по вопросам обучения и воспитания учащихся.
- Конвенцию о правах ребенка и нормы педагогической этики.
- Правила по технике безопасности, противопожарной защиты.



Инструмент 1.8. Управление профессиональным развитием педагогического коллектива

Краткое описание

Данный инструмент позволит администрации школ и сотрудникам районных (городских) отделов образования, руководителям ШМО и наставникам управлять профессиональным развитием педагогического коллектива школы.

Справка

Одной из продуктивных идей повышения квалификации является создание профессионального обучения и самообучения сообщества учителей. Основной подход, который используют многие школы в районах, – это создание условий для педагогов, желающих учиться друг у друга, у других школ через сетевое взаимодействие¹. Это позволяет школам, показывающим высокие результаты, помочь учителям более слабых школ повысить качество преподавания, делаясь своим профессиональным опытом.

В системе образования предусмотрены различные формы профессионального развития педагогического коллектива школ: повышение квалификации 1 раз в 5 лет, межшкольное и внутришкольное профессиональное развитие через различные формы обучения, организуемые районными отделами образования, администрациями школ и методическими объединениями.

Одной из форм обучения учителей-предметников является методический семинар. В последнее время формы и содержание обучения стали более многообразными: тренинги, круглые столы, неформальные беседы, дискуссии и др. Тематика методических семинаров формируется на основе проблем, выявленных во время посещения уроков завучем, руководителями ШМО и наставниками или же в зависимости от потребностей и запросов учителей по изучению той или иной методической проблемы.

Профессиональное сообщество учителей основано на простой, но значимой идее: если учебные заведения призваны удовлетворять потребности учащихся, они должны предоставлять учителям возможность вводить изменения, развиваться и обучаться вместе.

Ниже представлены инструменты, которые позволяют провести процедуры на разных уровнях: республики, области, района (города), школы; проводить повышение квалификации через различные формы обучения, тем самым создавать возможности для профессионального развития педагогического коллектива.

Связи: инструменты 1.1, 1.2, 1.4.

Процедура 1

Повышение квалификации через курсовую подготовку²

1. Руководители ШМО составляют график по прохождению курсов повышения квалификации учителей по своему методическому объединению.

¹ Школы профессионального развития: карта сотрудничества / Проект ПИКС. – Б.: «Maxprint», 2007. – 62 с.

² Закон Кыргызской Республики «Об образовании», 2003.

2. Завуч обобщает эту информацию в общем графике с указанием сроков прохождения курсов повышения квалификации.
3. Подготовленный график школа сдает в районный (городской) отделы образования.
4. В свою очередь, планы-графики, составленные учреждениями повышения квалификации, отправляются в регионы, и согласно им учителя и руководители школ направляются на курсы.
5. После прохождения курсов повышения квалификации сотрудник школы может поделиться полученными знаниями и навыками с коллегами по работе: на презентациях, открытых уроках, семинарах, отчетах и т.д.

Таблица. Образец графика прохождения курсов повышения квалификации в течение 5 лет

№	ФИО	Предмет	Когда в последний раз проходил/а ПК	2011–2012	2012–2013	2013–2014	2014–2015	2015–2016
1.	Сакиева К. Р.	кырг. яз	2006	+				
2.	Исаков Н. Ж.	математ.	2010					+
3.	Алиева С. О.	нач. кл.	2007		+			
4.	Оморев Д. Э	физ-ра	2009				+	
5.	Идрисов Г. А.	директор	2008			+		

Процедура 2

Межшкольное профессиональное развитие

1. Начните с группы учителей и школьных администраторов, нацеленных на формирование профессиональной компетентности¹.
2. Обеспечьте диалог с другими школами через сетевое взаимодействие.
3. Включите в этот процесс родителей и попечителей, все заинтересованные стороны в конечной цели любой школы – повышение образовательных достижений учащихся.
4. Проводите постоянный мониторинг образовательного процесса в школах, т.е. того, что происходит в классе на уроке.
5. Делайте акцент не на преподавании, а на «учении» (*отслеживание на уроках методов, которые применяет учитель, анализ его приемов, технологий*).
6. Оказывайте поддержку школам, находящимся в трудных обстоятельствах.
7. Сосредоточьте внимание учителей на достижениях каждого конкретного ученика.

¹ См. глоссарий.

8. Развивайте культуру сотрудничества, профессионального роста учителей через взаимодействие лучших практик, организуйте встречу с учителями успешных школ, проведите мастер-классы, открытые уроки, семинары.
9. Развивайте эффективную систему управления в школах.

Процедура 3

Внутришкольное профессиональное развитие

1. Руководители ШМО определяют запросы и потребности учителей-предметников по различным методическим проблемам, анализируют и группируют их по степени важности.
2. Завуч, руководители ШМО, наставники по результатам анализа посещенных уроков определяют общие проблемы, касающиеся всех учителей школы. Эти проблемы они обсуждают и определяют их приоритетность.
3. После проведенной руководителями ШМО предварительной работы формируется тематика методических семинаров двух типов: общие семинары для всех учителей школы и отдельные методические семинары для удовлетворения потребностей и запросов учителей по своим предметам.
4. Общешкольные методические семинары планируются 1 раз в четверть, а предметные – 1 раз в месяц с указанием ответственных лиц за проведение данных мероприятий.
5. План проведения методических семинаров включается в общешкольное планирование и доводится до сведения всех учителей.
6. После проведения методических семинаров следует организовать наблюдения уроков с целью оказания методической помощи и поддержки учителям по внедрению полученных на семинаре знаний, а также мониторинга и оценки.

Примечание

Существуют различные показатели, которыми, к примеру, пользуются при проведении аттестации. В них обязательно указывается своевременное прохождение курсовой подготовки в учреждениях повышения квалификации, а также семинары-тренинги, организуемые при поддержке международных и неправительственных организаций. Такие формы повышения квалификации подтверждаются сертификатами и дипломами. Кроме того, учитываются и следующие показатели:

- участие в работе школьного и районного (городского) методического объединения;
- участие в профессиональных конкурсах учителей;
- обмен опытом: проведение мастер-классов или семинаров в школе и районе, участие (*с докладами*) на конференциях, научно-методические публикации в профессиональных изданиях и средствах массовой информации; взаимопосещения уроков, проведение открытых уроков, классных часов, участие в наставничестве и др.



Инструмент 1.9. Руководство в стиле коучинг

Краткое описание

Данный инструмент поможет сотрудникам школы развиваться с помощью коучинга, повысить эффективность и качество работы как отдельных сотрудников, а также улучшить взаимоотношения в коллективе и сплотить коллектив.

Справка

Понятие «коучинг» пока нечасто применяется в наших школах, однако оно заслуживает особого внимания как интересная форма поддержки в международном опыте, и мы надеемся, что педагогические коллективы школ обратят внимание на эту технологию лидерства.

Название этой технологии происходит от английского слова «*coach*» – *каре́та, повозка*¹. А для чего нужны кареты? Для того, чтобы перемещаться из одной области в другую. Как и куда можно переместить коучинг – процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни, метод активизации человека и система взаимодействия с коучем (руководитель, наставник и др.), самим собой и миром одновременно? Он перемещает человека из зоны проблемы в зону эффективного решения, оттуда, где человек находится сейчас, туда, где бы он хотел находиться.

Основа коучинга – партнерство, раскрытие потенциала, результаты. Опираясь на эту систему, руководитель повышает уровень мотивации и ответственности как у себя самого, так и у своих сотрудников. Сам процесс коучинга включает в себя три этапа: видение, ответственность, эффективное общение. Сильных лидеров объединяет то, что они способны создавать мощное видение, включающее общую цель и ценности, и следовать ему, несмотря на трудности и препятствия. Благодаря этому возникает эффективная модель коммуникации и в отдельных случаях отпадает необходимость постоянного контроля.

Коуч – это руководитель, выступающий в роли тренера, наставника, фасилитатора и партнера другого человека, который является по отношению к нему агентом изменений. Он помогает человеку расти профессионально.

Коучинг включает в себя активное слушание (*умение понимать не только то, что сказано, но и то, что не говорится*), умение задавать сильные вопросы (*такие, благодаря которым человек открывает новые возможности и находит альтернативные решения*) и обратную связь (*мониторинг воплощения видения на практике*).

В процессе работы коуч вместе со своим подопечным ставит цель и создает план, направленный в будущее. Он помогает человеку прояснить ценности и намерения, которые развивают новые способности и навыки.

Связи: инструменты 1.1, 1.2, 1.8.

Процедура

1. Процедура коучинга обычно начинается в форме диалога, в котором коуч (*тренер, наставник, фасилитатор*) непрерывно задает огромное количество вопросов (*см. ниже приложение*).

¹ Руднев Е. Поддержка и коучинг – две дороги к лидерству // ж. Директор школы № 4. – М., 2006. – С. 25–30.

2. Отвечая на них, человек начинает оценивать ситуацию с разных точек зрения. (*Люди часто думают, что они не знают ответов на свои вопросы, полагая, что их может дать кто-то другой, например, эксперт или консультант.*)
3. У многих людей возникает естественное желание получить ответы в виде готового рецепта вместо того, чтобы самостоятельно искать решение, в результате чего они терпят поражение.
4. Доверившись коучингу, приняв тот факт, что это самый эффективный метод найти ответы, человек поймет, что, отвечая на вопросы, он получит именно то, что ему нужно.
5. Заглядывая в себя с помощью коучинга, можно обнаружить, что знаешь себя, свои сильные стороны и недостатки и начинаешь понимать, чего хочешь, чего боишься, что тебя мотивирует и сдерживает, каковы твои цели и взгляды, где упускаешь свои возможности.
6. Руководство в стиле коучинг помогает руководителю школы приобрести навыки общения, способность вдохновлять команду, не погружаться в стресс и поддерживать равновесие между разными группами людей.

Приложение

Вопросы коучинга на примере постановки цели¹

а) Расстановка целей

1. В каком направлении вы хотели бы работать, чего достичь?
2. На какие результаты рассчитываете?
3. Насколько далеко и детально хотите продвинуться в ходе нашей беседы?
4. Какова ваша долгосрочная цель в рассматриваемом проекте? В какие сроки вы планируете ее достичь?
5. Какие промежуточные задачи можно определить, и каковы сроки их достижения?

б) Обследование реальности

1. В чем состоит текущая ситуация, если рассмотреть ее более детально?
2. Каковы ваши опасения, связанные с ней, и насколько они сильны?
3. Кто еще, кроме вас, может повлиять на ситуацию (*дело, направление*)?
4. Кто знает о вашем желании что-то сделать в рассматриваемом направлении?
5. В какой мере вы лично контролируете результат?
6. Какие действия вы предпринимали для реализации задуманного?
7. Что не позволило вам сделать больше?
8. Какие внутренние препятствия или сопротивления имеются в связи с намеченными планами?
9. Что у вас уже есть (*мастерство, время, энтузиазм, деньги, поддержка и др.*)?
10. Какие ресурсы вам могут еще понадобиться?
11. Каковы их источники?

в) Список возможностей

1. Каковы все различные способы, с помощью которых вы можете достичь цели?
2. Составьте список всех альтернатив, дающих полное или частичное решение.

¹ Седов В. Руководство в стиле коучинг // ж. Управление школой № 03. – М., 2011. – С. 38–41.

3. Что вы могли бы сделать, если бы (*стали директором, были бы деньги, появилось бы больше времени и др.*)?
4. Что вы могли бы сделать, если начать с чистого листа, с новой командой?
5. Хотели бы вы услышать, дополнить мои предложения?
6. Каковы достоинства и недостатки каждой из внесенных в список возможностей?
7. Какая из возможностей даст лучший результат?
8. Какое их рассматриваемых решений наиболее близко и приятно вам, какое из них принесет большее удовлетворение?

г) *Что надо сделать?*

1. Что вы собираетесь делать (*какие возможности выбираете*)?
2. В какой степени выбранные варианты обеспечат достижение поставленных целей?
3. Каковы ваши критерии и способы измерения успеха?
4. Когда точно вы намерены начинать и заканчивать каждый пункт плана?
5. Имеются ли внутренние и внешние факторы, противодействующие выполнению намеченных шагов?
6. Что вы будете делать, чтобы устранить действие этих факторов?
7. Кто должен знать о ваших планах?
8. Какая и от кого вам нужна поддержка?
9. Что и когда вы будете делать, чтобы получить нужную поддержку?
10. Что я смогу сделать, чтобы поддержать вас?
11. Как вы можете оценить свою уверенность в выполнении намеченных действий (*например, разработайте шкалу от 1 до 10*)?
12. Что препятствует оценке 10?
13. Что вы можете предпринять или изменить, чтобы приблизиться к оценке 10?
14. Есть ли что-то еще, что вы хотели бы обсудить?

Примечание

В фокусе внимания коуча постоянно находятся как продукт (*что надо сделать?*), так и процесс (*как сделать наилучшим образом?*). Диалог с сотрудником может быть длинным, развернутым или коротким, с обозначением важных моментов. Каков он будет, решает коуч в соответствии со своими целями. Балансируя между поддержкой и вызовом, он побуждает мыслить аналитически, нестандартно, творчески, что способствует развитию личности и заодно решает поставленные задачи.



Инструмент 1.10. Эффективное распределение рабочего времени

Краткое описание

Представленный инструмент поможет сотрудникам школы правильно управлять наиболее ценным ресурсом – временем.

Справка

Работа в школе предполагает затрату большого количества времени. Предлагаем вашему вниманию два простых инструмента, которые помогут лучше распределять свое время. Оба инструмента будут полезны в равной степени, как для руководителей, так и для учителей в организации их работы. В первом инструменте учитывается наша слабость, заключающаяся в том, что обычно мы начинаем работу с выполнения приятных дел и в целом слабо распределяем задачи по их приоритетности. С помощью второго инструмента можно повысить эффективность распределения задач и отслеживание их выполнения.

Это очень простые инструменты, наверное, вы уже знакомы с некоторыми их вариациями. Несмотря на свою простоту, начав их использовать, вы убедитесь в том, насколько эффективными они могут оказаться.

Связи: инструменты 1.2, 1.4.

Процедура 1

Определение приоритетов

Этот инструмент используется для того, чтобы классифицировать задачи по срочности их выполнения. Когда у вас появится очередная задача, впишите ее в одну из четырех ячеек. Таким образом, вы можете сосредоточить свои усилия на важных и срочных задачах. В идеале каждый сотрудник школы должен научиться пользоваться одним из этих инструментов, если испытывает трудности в рациональном использовании своего времени.

Ниже представлена таблица, заполненная примерными задачами, которые могут занимать директоров школ. Помните, что когда определяется важность определенной задачи, в качестве критерия следует использовать ее роль в достижении основной цели – обучения учеников.

Важно и срочно (ноябрь 2012)	Неважно, но срочно
<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовить бюджет для деловой встречи на следующей неделе. 2. Отремонтировать протекающий потолок в классной комнате № 5. 3. Забрать книги для 1 класса. 4. Получить одобрение районного отдела образования на контракт по закупке угля. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Купить подарок на юбилей ветерану школы в следующий вторник. 2. Составить инвентаризационный список школьного имущества. 3. Организовать репетицию выступления учеников на праздновании, запланированном на следующей неделе.

Важно, но не срочно	Неважно и не срочно
<ol style="list-style-type: none"> 1. Встретиться с бухгалтером районного отдела образования по вопросу закупки новой краски. 2. Организовать коллективное обсуждение проекта «Этического кодекса». 3. Прочитать статьи, опубликованные в последнем номере газеты для учителей. 4. Встретиться с коллегами, чтобы обсудить вопросы, связанные с организацией празднования Дня учителя. 5. Встретиться с новым заведующим районного отдела образования. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составить дизайн нового логотипа школы. 2. Купить рабочий стол для своего кабинета. 3. Переставить мебель в учительской комнате. 4. Принять участие на праздновании 60-летнего юбилея школы.

Процедура 2

Распределение задач

Каждый из нас имеет опыт участия в совещаниях, в ходе которых говорилось о проблемах, которые следует решить. Однако на следующей встрече поднимается тот же самый вопрос, и оказывается, что проблема остается нерешенной. Зачастую это происходит потому, что для выполнения поставленной задачи не были четко определены ни сроки, ни ответственные лица.

Этот инструмент поможет в виде плана распределить задачи, сроки, исполнителей и результаты выполнения. Для примера рассмотрим следующую таблицу, в которую были вписаны несколько задач.

Список распределения задач

№	Наименование задачи	Сроки-выполнения	Ресурсы	Исполнители	Полученный результат	Примечание
1.	Подготовить бюджет для встречи с представителем органа местного самоуправления.	1 неделя	бюджет школы	школьный бухгалтер	утверждение бюджета школы	
2.	Организовать коллективное обсуждение проекта «Этического кодекса».	1 месяц	проект Кодекса	директор, завучи, учителя	утверждение проекта	согласовать с учащимися и родителями

3.	<i>Организовать репетицию выступления учеников на праздновании, запланированном на следующую неделю.</i>	2 дня	актовый зал, аппаратура	класс.рук., завуч-организатор	готовность участников к выступлению
----	--	-------	-------------------------	-------------------------------	-------------------------------------

Примечание

Вы можете пользоваться первым инструментом для определения приоритетов в течение короткого периода времени, для определения задач по степени их важности, а второй инструмент, план распределения задач, школы могут использовать на более длительный срок.



Инструмент 1.11. Подготовка и проведение родительского собрания

Краткое описание

Этот инструмент поможет школе обеспечить эффективное взаимодействие с родителями.

Справка

Родительское собрание является одной из форм работы школы с семьей ученика. Однако для того, чтобы данный инструмент выполнял свою роль, необходимо правильно подготовить и провести родительское собрание. Многие родители жалуются на то, что в школе на собраниях классные руководители обсуждают в основном организационные или финансово-материальные вопросы.

Напомним еще раз о формах и содержании родительских собраний. Родительские собрания, как это принято, делятся на общешкольные, параллельные и классные.

Общешкольные родительские собрания проводятся обычно один–два раза в год. Родителей знакомят с новыми уставными документами школы, нормативными актами в сфере образования, с основными направлениями, задачами и итогами работы школы и др.

Собрание родителей определенной параллели может проводиться в случае необходимости обсуждения совместной проблемы, которая касается только учащихся одной параллели классов (*например, собрание родителей выпускных классов, первоклассников*).

Классные родительские собрания организуются обычно в конце четверти, полугодия. На них обсуждаются задачи учебно-воспитательной работы, проводится планирование, дается оценка образовательных достижений учащихся, определяются способы и методы эффективного сотрудничества семьи и школы, подводятся итоги выполненной работы и др.

Родительский комитет – важная опора классного руководителя. Многие вопросы педагогу помогут решить именно члены родительского комитета. На собрании после обсуждения организационных моментов (*питания, финансово-материальных вопросов организации внеурочных мероприятий, подготовки к экзаменам, выпускному вечеру и т.п.*) следует определить степень и формы участия родителей в их решении.

Связи: инструмент 1.2.

Процедура 1

Подготовка к родительскому собранию

1. *Определение тематики родительского собрания.* Необходимые темы нередко определяются администрацией или классными руководителями с привлечением учителей-предметников, а также могут предлагаться родителями. Очень важно посоветоваться с родителями относительно того, какие вопросы и проблемы их интересуют.
2. *Определение формы проведения родительского собрания.* Чаще всего используется традиционная форма проведения родительских собраний – выступление классного руководителя с последующими ответами на вопросы родителей. Однако желательно использовать и такие формы и методы общения с родителями как дискуссии, работа в группах и др.

3. *Тематику для родительского собрания* можно почерпнуть из психолого-педагогической литературы, газет и журналов, общения с учителями-предметниками, детьми, родителями, школьной администрацией.

Об участии в родительском собрании педагогов-предметников, социального педагога¹, психолога, медицинских работников вам следует договориться заранее. Очень хорошо, если удастся привлечь к подготовке собрания самих родителей. Если в плане собрания должны быть выступления родителей, то следует помочь им, хотя бы в общих чертах обсудить основные тезисы их выступления.

4. *Средства.* Определившись с тематикой, формой проведения и содержанием собрания, необходимо подготовить средства: иллюстрации, школьные документы (*например, дневники и журналы, нормативные документы школы и др.*).
5. *Информация о времени и месте проведения собрания* должна быть донесена до родителей заблаговременно: можно записать ее в дневниках учеников, позвонить тем родителям, чье присутствие в связи с обсуждаемой проблемой очень важно для вас. Неплохо будет, если родители распишутся в дневниках, что ознакомлены с объявлением о проведении собрания. Заблаговременное оповещение позволит родителям скорректировать свои планы на вечер и найти время для посещения родительского собрания. Если родители не смогут присутствовать на собрании, они должны предупредить вас заранее. Важно также подготовить для проведения собрания помещение, позаботившись о его чистоте, проветривании и обеспечении мест для всех участников.

Процедура 2

Проведение родительского собрания

1. Выберите наиболее удобный день и час и постарайтесь, чтобы на это время ни у вас, ни у родителей ваших учеников не было запланировано особых важных дел.
2. Определите тему классного собрания. Постройте разговор с родителями на ее обсуждении.
3. Обратите внимание на размещение родителей в классе. Например, можно расставить столы и стулья по кругу, чтобы все участники хорошо видели и слышали друг друга.
4. Подготовьте визитки с именами родителей, особенно в том случае, если они еще недостаточно хорошо знают друг друга. (*Человеку очень приятно, когда звучит его имя.*) Положите перед собой список родителей и чаще обращайтесь к ним по имени-отчеству.
5. Придумайте правила для участников собрания. Например: снимать верхнюю одежду обязательно; активно участвовать при обсуждении проблемы; отвергая чье-то предложение (*мнение*), необходимо вносить встречное; называть друг друга по имени и отчеству или только по имени и т.д.
6. Берегите время людей, приглашенных на собрание. С этой целью установите регламент и строго следите за его соблюдением. Отведите на проведение родительского собрания не более полутора часов.
7. В начале родительского собрания перечислите вопросы, которые собираетесь обсудить.

¹ См. глоссарий.

8. Помните «золотое правило»: начинать с позитивной информации, затем говорить о негативной, завершать разговор предложениями на будущее.
9. Используйте игры и групповые формы работы на собрании.
10. Только в личной беседе с родителями оценивайте успехи, неудачи и потенциальные возможности их детей.
11. Предупредите родителей о том, что не вся информация должна быть известна детям.
12. Дайте понять родителям, что вы осознаете, как трудно учиться их детям.
13. Не давайте негативной оценки всему классу.
14. Не сравнивайте успехи отдельных учащихся из разных классов.
15. Не переоценивайте значение отдельных предметов.
16. Родители должны уйти с собрания с ощущением того, что могут помочь своим детям, и с желанием сделать это.
17. Стремитесь к тому, чтобы на собрании были приняты конкретные решения.
18. Поблагодарите всех, кто нашел время прийти.

Приложение

Правила поведения классного руководителя на родительском собрании

1. Педагогу необходимо психологически и морально подготовиться к встрече с родителями.
2. С помощью речи, интонации, жестов и других средств дайте родителям почувствовать ваше уважение и внимание к ним.
3. Постарайтесь понять родителей, правильно определить проблемы, наиболее волнующие их. Убедите их в том, что у школы и семьи одни проблемы, одни задачи, одни дети.
4. Разговаривать с родителями следует спокойно и доброжелательно. Важно, чтобы родители всех учеников: и благополучных детей, и детей группы риска – ушли с собрания с верой в своего ребенка.
5. Результатом вашей совместной работы на родительском собрании должна стать уверенность родителей в том, что в воспитании и обучении детей они всегда могут рассчитывать на вашу поддержку и помощь других учителей школы.



Инструмент 1.12. Центр для выполнения домашних заданий

Краткое описание

Данный инструмент поможет школе решить проблему выполнения домашнего задания детьми из социально-уязвимых семей.

Справка

Многие ученики не располагают дома условиями для выполнения домашнего задания: у некоторых нет элементарных условий для работы (например, стола), у других – младшие сестры и братья мешают выполнять работу в полном объеме. Старшему ребенку в семье зачастую не у кого попросить помощи при выполнении домашнего задания, в особенности на уровне средних классов, если их родители уже забыли содержание школьной программы.

Для решения этой проблемы школы могут открыть так называемый «Центр для выполнения домашних заданий», предоставив в распоряжение учеников одну классную комнату, в которой они смогли бы после уроков позаниматься в течение одного или двух часов. В этом случае, ученики разных классов параллелей сидят в одной комнате и выполняют домашнее задание. Если кому-либо из учеников требуется помощь, они могут попросить ее у учеников постарше. Центры для выполнения домашних заданий будут очень полезны и в случаях, когда учителя дают задание ученикам для их совместного выполнения или когда им нужен, к примеру, доступ в библиотеку.

Организацию и начало работы центра можно поручить сотруднику школы, но впоследствии желательно функцию наблюдения за центром передать добровольцам из числа родителей, бабушек и дедушек или старшеклассников. Нежелательно, чтобы учителя были вынуждены проводить дополнительное обучение в центре, так как его предназначением является только работа над выполнением домашних заданий. Учитывая то, что наибольшую пользу от существования центра будут получать дети из социально уязвимых семей, то право посещения центра должно быть бесплатным.

Связи: инструмент 1.1.

Процедура

Открытие центра для выполнения домашнего задания

Для того чтобы открыть и поддерживать работу центра, следует предпринять несколько шагов:

1. Определите, существует ли потребность в таком центре. Вероятно, лучше всего это можно сделать, опросив учеников: будут ли они пользоваться центром для выполнения домашних заданий, если таковой будет открыт. Если ученики проявят интерес, проинформируйте школьный комитет о ваших планах открыть такой центр и заручитесь их поддержкой. *(Предполагается, что школьный комитет будет помогать осуществлять надзор.)*
2. Определите, какая классная комната будет использоваться под центр, а также установите часы работы центра. *(Если в школе ученики учатся в две смены и во время второй*

смене некоторые классы освобождаются, можно открыть центр для выполнения домашних заданий уже после первой смены.) Желательно, чтобы комната была оборудована только удобной мебелью. Не нужно, чтобы в ней находилось лишнее оборудование, которое может быть сломано.

3. Составьте простые правила пользования центром, которые, например, запрещали бы лишние разговоры во время работы ребят в центре или предупреждали о том, что поест ребята смогут дома, после выполнения работы.
4. Определите, кто будет наблюдать за центром, составьте соответствующий график.
5. Проинформируйте учеников об открытии центра. *(Предполагается, что они об этом скажут своим родителям.)*



Инструмент 1.13. Мотивация труда наставника и руководителя ШМО

Краткое описание

Данный инструмент поможет школьной администрации поднять качество обучения за счет мотивации наставничества и руководства ШМО.

Справка

В связи с введением новой системы оплаты труда педагогических кадров в школах предусмотрена доплата наставнику и руководителю ШМО. Согласно этой системы предусмотрено оплачивать 2 часа в неделю за наставничество за одного учителя и 2 часа за руководством ШМО. При существующем уровне часовой ставке оплаты труда это составит максимум 387 сом в месяц (2 часа*45 сом*4,3=387 сом). В условиях новой оплаты труда 30% от учебной нагрузки может быть направлено на оплату внеурочной работы, в которую входит: руководство ШМО, наставничество, классное руководство, организация кружковой работы и др. Для этого приказом директора школы на одного из опытных учителей возлагается наставничество над одним или несколькими молодыми учителями, или учителем, давно не работавшим в школе, или учителем, который нуждается в какой-либо поддержке (в методике обучения, знании предмета и др.).

В тоже время, если школа поставила себе цель улучшить качество обучения за счет внедрения инновационных методик в систему обучения учащихся, и в школе есть учитель, который владеет этими методиками, то школа может дополнительно стимулировать его работу как наставника из стимулирующего фонда заработной платы. Как это сделать поможет нижеприведенный инструмент.

Связи: инструменты 1.8, 1.9.

Процедура

1. В соответствии с новой системой оплаты труда, в школе разрабатывается и утверждается на Общем собрании педагогического коллектива Положение о распределении стимулирующего фонда заработной платы (далее Положение). Примерное Положение прилагается в учебном пособии «Новая система оплаты труда педагогических работников общеобразовательных организаций» (утверждена приказом МОН КР № 655/1 от 27.09.2011 г.). В школьное Положение необходимо внести (Общая часть), что из средств стимулирующего фонда заработной платы производится дополнительная оплата за качественную организацию наставничества и руководство ШМО.
2. Приказом директора школы создается Экспертная группа из числа высокопрофессиональных учителей, руководителей ШМО, владеющих инновационными методиками обучения для проведения внутреннего мониторинга профессиональной подготовки школьных учителей. (Это могут сделать руководители ШМО по результатам посещения уроков, т.е. выявить потребности учителей в обучении; можно дополнительно провести анкетирование учителей и др.)

3. Экспертная группа готовит справку по результатам мониторинга (о потребности учителей в дополнительном обучении, или конкретно в обучении какой-либо методике), которая обсуждается на педагогическом совете школы. Педагогический совет школы выносит решение об организации обучающего семинара для группы молодых и нуждающихся учителей (3-5 чел), например, в каникулярное время и определяет наставника, который проведет этот семинар. Наставник готовит материалы, программу, утверждает ее на педсовете и осуществляет мониторинг. На нем согласовываются размер оплаты труда наставнику из стимулирующего фонда зарплаты.
4. Оплата труда наставнику из стимулирующего фонда осуществляется за весь период его работы. Возможны два варианта оплаты: в абсолютной величине или в баллах. Например, наставнику ежемесячно устанавливают дополнительно 1-3 балла за каждого подопечного учителя, или устанавливают, что из средств стимулирующего фонда заработной платы за проведенный обучающий семинар ему будет оплачено 1.0 тыс. сом, а затем за мониторинг ежемесячно дополнительно 2 балла за каждого подопечного учителя. Аналогично, лучшему руководителю ШМО в школе могут быть установлены дополнительные баллы.
5. Бухгалтер школы начисляет доплату¹. Например, в школе было выявлено 5 учителей, нуждающихся в наставничестве и дополнительном семинаре. На педсовете было решено предусмотреть дополнительно 10 баллов (5 учителей*2 балла) за наставничество и 1.0 тыс. сом за проведение для подопечных учителей 3-дневного обучающего семинара по программе «Качество обучения».

Приложение

К примеру, обучающий семинар проведет наставник Садыкова К., которая будет проводить мониторинг этих учителей в течение учебного года. Лучшему руководителю ШМО школы Кадыровой Л. по итогам работы за квартал установили дополнительно 5 баллов.

Образец расчета суммарного количества баллов по школе за ___ квартал

№	Категория работающих	Численность учителей/работников	Баллы на одного человека	Суммарное количество баллов	Доп. баллы за наставничество и руководство ШМО	Итого баллы
1.	Педагогический персонал	36	10	360	15	375
2.	Административный персонал	5	10	50		50
3.	Хозяйственный и учебно-вспомогательный персонал	16	10	160		160

¹ Новая система оплаты труда педагогических работников общеобразовательных организаций. – МОН, 2011

**Образец определения денежного выражения одного балла
в разрезе категорий работников за _____ квартал**

Категории работников	Начисленный фонд заработной платы, сом	Стимулирующий фонд 10%	В т.ч. на проведение обучающего семинара, сом	Суммарные баллы	Цена одного балла, сом (столбец 3-4): столбец 5
1	2	3	4	5	6
Всего, в т.ч.	731652	73166			
Педагогический персонал	545189	54519	1000	375	$(54519-1000):375=142,7$
Административный персонал	73437	7344		50	$7344:50=146,9$
Хозяйственный, учебно-вспомогательный персонал	113026	11303		160	$11303:160=70,6$

**Образец начисления стимулирующей части фонда заработной платы
работникам школы за _____ квартал**

	ФИО	Цена одного балла, сом	Баллы работника	Доп. баллы за наставничество, ШМО	Доп. з/плата, сом	За обучающий семинар	Всего доп. з/плата, сом
1.	Садыкова К.	142.7	19	10	$142,7*29 = 4138$	1000	5138
2.	Кудайманова М.	142.7	13		$142,7*13= 1855$		1855
3.	Кадырова Л.	142.7	24	5	$142,7*29 = 4138$		4138
4.	Рысбаева Р.	142.7	13		1855		1855
5.	Оленева Н.	142.7	16		2283		2283

РАЗДЕЛ 2. НАСТАВНИЧЕСТВО

ПОДДЕРЖКА УЧИТЕЛЕЙ

Наставничество – одна из форм передачи педагогического опыта, в ходе которой начинающий педагог практически осваивает персональные приемы под непосредственным руководством педагога-мастера.



Инструмент 2.1. Организация наставничества

Краткое описание

Данный инструмент поможет организовать в школе наставничество не только с начинающими учителями, но и с теми, кто в этом нуждается.

Справка

Наставничество¹ – это форма индивидуального обучения и воспитания молодого специалиста более опытным педагогом в его профессиональном становлении и развитии. При осуществлении наставничества особое внимание уделяется формированию практических умений и навыков подопечных педагогов. Наставничество может быть коллективным, когда за одним наставником закрепляется несколько молодых специалистов/педагогов, и индивидуальным (шефство).

Наставничество – это модель профессиональных отношений, предполагающее партнерство между опытным и молодым учителем, между учителем и учащимся, между учителем и школьным администратором в процессе адаптации к новым условиям меняющегося образовательного пространства.

Эта модель начинает наиболее продуктивно работать тогда, когда учитель осознает необходимость постоянного профессионального роста наряду с важностью развития межличностных профессиональных отношений.

В основу модели положен конструктивный подход к процессу познания, который понимается как процесс постоянного анализа личного опыта специалиста и адаптации его к постоянно меняющейся реальности, что является неотъемлемой и необходимой составной частью профессионального самосовершенствования.

Модель наставничества уделяет большое внимание межличностным навыкам общения, позволяет улучшить психологический климат в педагогических коллективах. Возникающие в результате этого качественно иные отношения внутри коллектива позволяют учителям более полно реализовать свои творческие возможности.

¹ Макарова Т. Н., Макаров В. А. Наставничество как форма повышения профессионального мастерства учителя // Завуч. Управление современной школой. Журнал для администрации школ. – № 6. – М., 2007.

Помимо передачи опыта и знаний наставничество предполагает создание среды для работы и выявления факторов для повышения мотивации. Наставничество – стратегический и целостный процесс. Наставники говорят о своем личном опыте. С опытом, любой лидер может действовать как наставник и предлагать совет и поддержку.

В данном инструменте мы называем учителей, нуждающихся в наставнической поддержке «молодой специалист» в соответствии с новым Положением о наставничестве¹.

Связи: инструменты 1.8, 1.13.

Процедура 1

Организация наставничества

1. Кандидатура наставника рекомендуется на заседании методического объединения из числа наиболее опытных педагогов, согласовывается с заместителем директора по учебно-воспитательной работе и утверждается приказом директора школы.
2. Для мотивации работы наставника производится оплата из фонда заработной платы.
3. Составляется план работы наставника с молодым специалистом.
4. Составляется план работы молодого специалиста по профессиональному развитию.
5. Составляются критерии эффективности наставничества.
6. При необходимости создается Совет наставников.
7. Со стороны администрации и Совета наставников осуществляется контроль за работой наставников.

Процедура 2

Организация Совета наставников²

При достаточном количестве наставников (7–9 человек) для методического руководства ими в школе может создаваться орган общественного управления – *Совет наставников*. Состав Совета наставников определяется на заседании педагогического совета школы и утверждается приказом директора. Директор самостоятельно может вносить в него изменения.

Совет наставников координирует свою деятельность с администрацией школы и школьной аттестационной комиссией.

На первом заседании Совета наставников избирается председатель, его заместитель и распределяются обязанности между членами Совета.

Совет наставников проводит свои заседания один раз в четверть и не реже одного раза в год отчитывается о своей деятельности на педагогическом совете школы.

Основной целью работы Совета является оказание помощи школьной администрации в подборе, обучении наставников и координация их деятельности.

¹ См. Приложение 6. Положение о наставничестве.

² См. Приложение 6. Положение о наставничестве.



Инструмент 2.2. Знакомство наставника с молодым специалистом

Краткое описание

Данный инструмент позволит наставнику и молодому специалисту правильно построить взаимоотношения и с первой встречи создать основу для последующего продуктивного творческого общения.

Справка

Первые дни нового учебного года бывают очень загруженными, и зачастую наставнику трудно найти время для встречи с молодым специалистом, однако этой задачей нельзя пренебрегать. Наставник должен найти время для встречи с молодым специалистом, чтобы начать планировать совместную работу. Для молодого специалиста очень важно почувствовать поддержку опытного педагога с самых первых дней работы в школе. В связи с этим в помощь наставникам приводится инструмент для инициирования общения.

Связи: инструменты 1.6, 1.9, 2.1.

Процедура

Встреча «Познакомимся поближе»

1. При планировании встречи необходимо учесть следующие условия:
 - Встречу следует провести как можно скорее для начала совместной деятельности.
 - Встречу нужно проводить так, чтобы этому ничего не мешало.
2. Примерные вопросы для обсуждения

Личная информация

- Поделитесь неформальной информацией, чтобы создать условия для более свободных рабочих взаимоотношений (например: увлечения, любимые места, как вы решили стать учителем т.д.).

Чувства и ощущения в связи с началом учебного года

- Обсудите, что чувствуют молодой специалист в начале нового учебного года. Положительно отреагируйте на обеспокоенность или страх, который может переживать молодой специалист в связи с началом учебного года.
- Примите все эти ощущения как норму.
- Поделитесь воспоминанием и опытом: как вы справлялись с чувством обеспокоенности в прошлом.

Общение

- Определите, какой тип общения (*диалог или монолог*) вы будете использовать.
- Определите, как будет осуществляться обратная связь.

Предварительный график

- Вместе с молодым специалистом составьте план работы на следующие несколько дней.
- В график включите время для ознакомления со школой, оборудованием, материалами и др.
- Напомните о расписании педсоветов, собраний/мероприятий, посвященных молодым специалистам, в которых он должен принять участие.

Готовность помочь

- Выразите свою готовность помочь, однако отметьте, что молодой специалист должен сам взять на себя ответственность за свое обучение, озвучивая проблемы, с которыми он будет сталкиваться в процессе работы.

Предложите молодому специалисту вести дневник на протяжении первых нескольких недель.

По истечении первых десяти рабочих дней...

В конце первого дня преподавания у молодых специалистов могут возникнуть вопросы, которых они не ожидали до того, как впервые вошли в класс. Наставник должен поддержать молодого специалиста, не только ответив на его вопросы, но и оказав ему эмоциональную поддержку.

Наставничество должно непрерывно сопровождать профессиональное развитие молодого учителя во время запланированных встреч с молодым специалистом. Спустя какое-то время (*например, неделя*) необходимо запланировать первое посещение урока наставником, после которого нужно провести обсуждение урока.

С этого момента наставник должен из человека, дающего готовые ответы, перейти на следующую ступень общения, на роль наставника, который:

- строит общение на основе диалога;
- способствует принятию обдуманных решений и рефлексии¹;
- поддерживает изменения в обучении;
- способствует творческому поиску молодого специалиста.

Наставничество требует:

- установления доверительных отношений между наставником и молодым специалистом;
- времени для подготовки и рефлексии;
- четкого распределения роли каждого участника процесса наставничества;
- применения навыков эффективного слушания;
- использования коучинга, способствующего поиску решения;
- сбора данных и взвешенной обратной связи.

Приложение***Происхождение менторинга (наставничества)²***

Концепция ментора уходит в далекое прошлое, где термин ментор впервые появился в произведении Гомера «Одиссея» (875 году до нашей эры), где королем Одиссеем поручалось ментору (наставнику) присматривать за его сыном Телемакусом и его дворцом, в то время как он отправлялся воевать в Троянской войне. Телемакус был любимцем богини Афины, сказавшей, что она «всегда будет находиться возле Телемакуса и защищать во всех его приключениях». Афина, богиня «войны и мудрости», приняла на себя роль ментора, чтобы направлять, давать советы Одиссею и его сыну в различных эпизодах «Одиссеи».

¹ См. глоссарий.

² Основы менторинга. – Ташкент, 2007. – С. 17.



Инструмент 2.3. Мероприятия с вновь прибывшими учителями

Краткое описание

Данный инструмент поможет школам подготовить вновь прибывших учителей к работе в школе.

Справка

Во многих школах организуются ориентационные мероприятия, нацеленные на знакомство вновь прибывшими учителями со школой, с администрацией, политикой и процедурами. Для этого составляется план мероприятий по вступлению в должность вновь прибывших учителей. Данный инструмент построен на серии встреч директора, завуча руководителя ШМО, наставника с новыми учителями и дать им информацию о школе в течение первых нескольких дней учебного года. Если успешно организовать этот процесс, вновь прибывшие учителя легче адаптируются в школе и смогут быстрее сосредоточиться на подготовке к обучению.

Связи: инструменты 1.2, 1.6, 2.2.

Процедура

1. Знакомство с коллективом школы:

- школьная администрация, учителя, психолог, социальный педагог;
 - сотрудники, отвечающие за внутришкольные услуги (секретарь, библиотекарь, школьная медсестра);
 - вспомогательный персонал (*техперсонал и охрана*).
- Экскурсия по школе и ее окрестностям.*

2. Внутришкольная политика и процедуры:

- информация о школе и ее политике;
- миссия¹ школы;
- режим работы школы;
- общешкольный план школы;
- дисциплинарная политика;
- план действий в чрезвычайных ситуациях;
- процедуры объявлений;
- формы и бланки отчетности (движений, успеваемости, посещаемости учащихся);
- список контактных телефонных номеров ключевых сотрудников.

Информация об учебной программе:

- учебный план и программа;
- учебники;
- методические, учебные и дидактические материалы для учителей;
- школьная документация (*журналы, дневники, личные дела и др.*);
- разработки календарных и поурочных планов;

¹ См. глоссарий.

- требования, касающиеся проведения оценочных работ и выставления отметок;
- требования по выполнению домашнего задания;
- банк поурочных планов наставника.

3. Знакомство с классным кабинетом:

- безопасность в помещении, ключи и личные вещи;
- классное оборудование (учебная и методическая литература, наглядные пособия, технические средства и др.);
- размещение и эксплуатация школьной мебели;
- оснащение и эксплуатация классных кабинетов.

Информация о школьных мероприятиях:

- открытые уроки;
- педсоветы, заседания ШМО;
- родительские собрания;
- внеклассные мероприятия (конкурсы, фестивали, спортивные мероприятия, ярмарки, КВН, дебаты и др.).

4. Профессиональное развитие учителей:

- планы индивидуального роста;
- наблюдения со стороны наставников;
- участие в семинарах МО;
- взаимопосещение уроков;
- система повышения квалификации;
- аттестация учителя.

Приложение

Знакомство с вновь прибывшим учителем

- О первой встрече договоритесь с вновь прибывшим учителем до начала учебного года, определите место предстоящей встречи.
- Расскажите о себе и своем профессиональном опыте. Дайте возможность новому учителю рассказать о себе и своем хобби, интересах, вкусах.
- Предложите помощь новому учителю в оформлении выделенного ему класса к открытию учебного года.
- Объясните процедуры, связанные с началом учебного года.
- Постарайтесь, чтобы ваш подопечный получал информацию небольшими порциями. Не старайтесь рассказать за один раз все, что ему следует знать.
- Сопровождайте нового учителя во время мероприятий, связанных со знакомством со школой.
- Обговорите первые несколько дней работы, окажите ему помощь в организационных и образовательных вопросах.
- Относитесь к новому учителю доброжелательно и поддерживайте его.

Примечание

Данный инструмент может применяться ко всем вновь прибывшим учителям вне зависимости от стажа работы.



Инструмент 2.4. Стадии (фазы) процесса наставничества

Краткое описание

При помощи данного инструмента наставник осуществляет процесс наставничества в несколько стадий (фаз), в рамках которых проводится последовательная и систематическая работа с молодым специалистом (или учителем, нуждающимся в наставничестве).

Справка

Существуют различные формы применения наставничества, одной из которых является – наставничество на рабочем месте. Это профессиональный тип отношений, когда более опытный или старший коллега поможет и поддержит молодого специалиста на рабочем месте в классе в процессе проведения урока. Наставник посещает уроки молодого специалиста для того, чтобы помочь ему по возможности разработать стратегию улучшения своей деятельности.

Связи: инструменты 2.2, 2.3.

Процедура

Процесс наставничества имеет следующие стадии (фазы)

1 стадия. Встреча для совместного планирования

На этой стадии наставник и молодой специалист обсуждают цели обучения, определенные в поурочных планах, чтобы выявить проблему, на которой наставник должен будет сосредоточить свое внимание во время наблюдения урока. Наставник также знакомит молодого специалиста с инструментом наблюдения урока, который он будет использовать для оценки прогресса.

2 стадия. Наблюдение и сбор данных

Наставник наблюдает и собирает данные во время запланированного посещения урока. Он может также записать урок на видео, чтобы у молодого специалиста была возможность провести самостоятельную оценку урока, прежде чем они вновь встретятся для его обсуждения и анализа.

3 стадия. Встреча для совместной рефлексии/обратной связи

Во время встречи для совместного анализа и оценки урока, которая должна состояться в день посещения урока, наставник представляет молодому специалисту еще не обработанные данные, собранные в ходе наблюдения. Затем наставник и молодой специалист вместе анализируют их, чтобы определить: что получилось хорошо, что требует улучшения, что можно предпринять для внедрения необходимых изменений.

4 стадия. Составление нового плана действий

На этой стадии определяются новые цели и обсуждаются новые стратегии. Наставник предоставляет или предлагает молодому специалисту ресурсы (*методические книги, наработки, пособия*), которые он может использовать для достижения новых установленных целей. Цикл деятельности наставника с молодым специалистом начинается заново, но уже на другом уровне.

Примечание

Каждая стадия данного процесса не просто замкнутый круг, а спираль, по мере продвижения которой укрепляются сильные стороны молодого специалиста и последовательно корректируются те области, которые требуют улучшения.



Инструмент 2.5. Новый формат составления плана урока

Краткое описание

Этот инструмент позволит наставнику обучить молодого специалиста составлению плана урока в новом формате.

Справка

Существуют различные модели составления планов уроков. Мы предлагаем вам более подробный формат плана урока, который представлен в руководстве «Оценивание учебных достижений учащихся»¹ (2010 г.), который подготовлен в помощь учителям. Однако следует помнить, что это лишь вариант, который мы предлагаем для руководства не только опытным учителям, но и молодым специалистам. Следует отметить, что если опытные учителя достигают хороших результатов, используя иной формат составления плана урока, то нет необходимости его менять.

Связи: инструмент 2.4.

Процедура

1. Если школа располагает методическими руководствами «Ожидаемые результаты обучения и индикаторы»² (2011 г.) учителя должны вписать в свой план номер цели обучения, взятый из руководства. Для завуча и руководителя ШМО это будет означать, что урок связан с программой и с календарным планом (см. инструмент 2.5. по данному вопросу).
2. При определении цели урока учителя должны вывести подцели обучения с позиции ученика таким образом, чтобы цели урока описывали результат, которого должен достичь ученик к концу урока.

Примерный план урока	
Предмет: кыргызский язык Класс: 4	Дата: 28 сентября, 2010 года
Тема: «Имя прилагательное»	Номер цели: 4.3. (взятый из таблицы целей)
Цели урока: <ul style="list-style-type: none"> – учащиеся могут определить имя прилагательное, его отличие от других частей речи, умеют составлять словосочетания, предложения, используя прилагательные; – умеют правильно использовать прилагательные в речи. 	
Ресурсы урока: (которыми учитель и ученики могут пользоваться во время урока) доска, подготовленные тексты.	

¹ Шакиров Р. Х., Буркитова А. А., Дудкина О. И. Оценивание учебных достижений учащихся. – Бишкек. – 2010.

² Мусаева В. И., Асанакунуов Т. А., Шакиров Р. Х. Ожидаемые результаты обучения и индикаторы. – Бишкек. – 2011.

<p>Ход урока: (урок растисан по минутам)</p> <p><i>1. Оргмомент (1–2 мин.)</i> Учитель и учащиеся приветствуют друг друга. Учитель проверяет готовность к уроку – наличие тетради, ручки, карандаша, учебника.</p> <p><i>2. Постановка цели</i></p> <p>Учитель: Ребята, сегодня мы с вами вспомним все, что мы знаем об имени прилагательном, узнаем о роли прилагательного в предложении, будем учиться составлять словосочетания, предложения, используя прилагательные.</p> <p>Сейчас мы поиграем в игру «Кто больше?» К данным словам вам нужно подобрать как можно больше слов, отвечающих на вопросы, <i>какой? какая? какое?</i></p> <p>Солнце (какое?) ...Небо (какое?)...Лес (какой?)...Облако (какое?)... Земля (какая?)...</p> <p>Учитель: Ребята, к какой части речи относятся слова <i>солнце, небо, лес, облако, земля?</i> (Имя существительное.)</p> <p>– А как называются слова, отвечающие на вопросы: <i>какой? какая? какое?</i> (Имя прилагательное.)</p> <p>Чтобы уточнить, какую роль играет прилагательное в предложении, предлагаю вам найти сходство и различие в следующих предложениях.</p> <p>Индивидуальная работа, затем работа в парах (обсуждение).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наступила осень. 1. Наступила золотая осень. 2. Стая лебедей пролетела над озером. 2. Стая белых лебедей пролетела над вечерним озером. 3. Далеко в горах растут ели. 3. Далеко в горах растут зеленые, высокие, стройные ели. <p><i>Несколько учеников зачитывают предложения и говорят о сходствах и различиях между ними. Учеников, которые правильно ответили, учитель хвалит, а тем, кто допустил некоторые неточности в выполнении задания, учитель указывает на ошибки. Учитель, выслушав ответы учащихся, говорит о роли прилагательного в предложении.</i></p> <p>Учитель: Сейчас мы выполним письменную работу, но для начала я хотела бы озвучить критерии, по которым будет проверяться данная работа.</p> <p>Учитель озвучивает критерии оценивания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Правильное использование прилагательных. 2. Соблюдение грамматических норм. <p>Задание 1. Перепишите, вставляя вместо точек подходящие по смыслу прилагательные.</p> <p>Текст 1</p> <p>В Кыргызстане ... природа. Кыргызстан часто называют ... страной, потому что здесь много ... гор. По берегам ... рек растут ... леса. Вода в реках ... и</p>	<p>Техника формативного оценивания «Словесная оценка» (устная обратная связь). <i>Учитель похвалил ученика за правильный ответ, таким образом, учитель провел устную обратную связь. Учитель также указал некоторым ученикам на ошибки в выполнении упражнения. Он не ставил отметки. Ученики получили необходимые комментарии.</i></p>
---	--

Слова для справок: прозрачный, холодный, высокий, прекрасный, горный, густой, горный.

Ученики выполняют работу индивидуально. После выполнения работы учитель просит учащихся обменяться тетрадями с соседями по парте для проверки задания. И просит оценить работу по озвученным ранее критериям. Отметка не выставляется. Ученики отмечают правильно подобранные словосочетания.

После проверки задания учитель просит 2–3 учащихся прокомментировать несколько работ.

Затем учитель дает задание и озвучивает критерии оценки:

1. Правильное использование прилагательных.

2. Использование как можно большего количества прилагательных.

Задание 2. Перепишите текст, подбирая прилагательные, подходящие по смыслу.

Текст 2

Кыргызстан – ... страна. Куда ни помотришь – ... горы окружают нас...озеро Иссык-Куль тоже окружено ... горами. В горах много ... ледников. В результате их таяния образуются ... реки. В горах встречается много ... мест. Одно из них – Саймалы-Таш на ... перевале Когарт. Чтобы добраться до Саймалы-Таша, нужно пройти через ... ущелье. Стены ущелья ... и ..., с одной стороны журчит ... речка. Вот такой ... и ... путь нужно проделать, чтобы увидеть ... Саймалы-Таш. (Ученики выполняют работу индивидуально.)

Затем учитель задает учащимся вопросы:

- Что такое имя прилагательное?
- Чем имя прилагательное отличается от имени существительного?
- Каковы характеристики имени прилагательного?
- На какие вопросы отвечают прилагательные?
- Какова роль прилагательных в предложении?
- Почему мы используем прилагательные в нашей речи?
- Приведите примеры с использованием словосочетаний с прилагательным, где описывается «Ваше утро».

Домашнее задание

Учитель: Дома напишите рассказ на одну из предложенных тем: «Летом на джайлоо», «Животный мир гор». Подчеркните имена прилагательные в вашем рассказе.

Учитель напоминает критерии оценки домашнего задания:

1. Правильное использование прилагательных.

2. Использование как можно большего количества прилагательных.

Соблюдение грамматических норм.

Учитель применяет метод взаимооценки.

Данный метод дает учащимся возможность закрепить изученный материал посредством оценивания работ друг у друга.

Формативное оценивание:

*Учитель использует данную форму проверки (**формативный опрос**) сразу же за выполнением письменной работы. Ответившим ученикам учитель задает уточняющие вопросы: **Почему? Какие? Как?** и др.*

Оценивание:

Как вы видите, учитель должен продумать, как он будет оценивать деятельность учащихся (формативно или суммативно). Суммативное оценивание не может применяться на каждом уроке, в то время как формативное оценивание применяется на каждом уроке.

Особенность методов формативного оценивания заключается в использовании аналитических инструментов и приемов для измерения прогресса учащихся в процессе познания. Использование инструментов и приемов формативного оценивания позволяет измерить прогресс учащихся в ходе образовательного процесса. Результаты такого оценивания можно применять для выработки рекомендаций по улучшению преподавания.

Примечание

Если учителя составляют план урока для ознакомления или использования другими учителями, это улучшенный формат для использования.



Инструмент 2.6. Наставничество через наблюдение уроков

Краткое описание

Данный инструмент при правильном применении, с соблюдением описанных процедур, чрезвычайно эффективен. Он может быть использован наставником и всеми учителями вне зависимости от опыта работы, изъявивших желание принять участие в наблюдении уроков при посещении своих коллег.

Справка

Предоставив учителям право самим определять, когда и как будет проводиться наблюдение, мы можем создать условия для установления доверительных отношений между наставником и учителем, чтобы последний был готов к наблюдению и мог быть совершенно честен относительно своих слабых сторон. Следует отметить, что когда речь идет о процессах мониторинга, то, к примеру, завучу или руководителю ШМО трудно одновременно выполнять роли контролера и наставника. Однако при осторожном и деликатном подходе – эти две функции можно совмещать.

Наставничество через наблюдение будет полезно не только для молодых специалистов, но и для всех учителей, поэтому поощряйте их принять участие в наставническом наблюдении. Возможно, вы задумались над тем, как можно мотивировать учителей добровольно принять участие в процессе наставничества. Не следует принуждать учителей принимать наставническую поддержку через наблюдение, однако есть несколько способов поощрения этой практики:

- 1) Обеспечьте конфиденциальность: результаты процесса должны быть известны только наставнику и наблюдаемому учителю. *(Следует ожидать, что менее уверенный учитель не захочет, чтобы за его уроком наблюдал другой учитель, если не будет обеспечена конфиденциальность и ему не будет предоставлено право управлять этим процессом.)*
- 2) Объявите своему коллективу, что хотя учителя и не обязаны принимать участие в наблюдении уроков для оказания наставнической поддержки, но такую работу желательно провести хотя бы раз в году.
- 3) Если в школе имеется простая или цифровая видеочкамера, следует поощрять учителей к тому, чтобы они записывали свой урок и затем проводили самостоятельный анализ обучения.

Мы настоятельно рекомендуем вам ознакомить коллектив с процедурами данного инструмента и обсудить их с коллегами до того, как вы введете в своей школе практику наставничества через наблюдение уроков. Мы также предлагаем вам начать с поощрения взаимного наблюдения коллег и проведения рефлексии по данному процессу. Если учителям процесс наставничества через наблюдение покажется полезным инструментом, побудите их поделиться со своими коллегами причинами того, почему они так считают, не раскрывая при этом никаких подробностей проведенного анализа урока.

Настоящий инструмент разделен на 3 этапа:

- встреча перед проведением наблюдения урока;
- наблюдение урока;
- встреча после проведения наблюдения урока.

Связи: инструменты 2.3, 2.4, 2.5.

Процедура 1

Встреча перед проведением наблюдения урока

1. Учитель просит коллегу провести наблюдение урока. (Желательно, чтобы наставник имел столько же или больше опыта, чем наблюдаемый.) Нужно договориться о времени встречи перед проведением наблюдения.
2. На встрече с наблюдателем учитель четко определяет, на что наставник должен обратить внимание во время наблюдения. Ниже приводится список параметров, которые могут стать фокусом наблюдения урока.
3. Вместе они обговаривают следующие вопросы:
 - а) дата, время и место проведения наблюдения уроков/обратной связи;
 - б) дата и время встреч для анализа уроков/обратной связи.
4. При первой встрече с учителем или наблюдателем нужно договориться о том, что:
 - результаты наблюдения не будут применять для официальной оценки учителя;
 - письменный отчет составляется исключительно по просьбе наблюдаемого учителя;
 - все результаты наблюдения являются конфиденциальными, наставник не в праве разглашать их, не получив предварительного разрешения наблюдаемого учителя.

Примечания

1. Возможно, вы считаете, что наблюдение урока должно начинаться с того, что наставник знакомится с планом урока, однако это не так. Довольно часто учителя испытывают сложности, обусловленные тем, что ученики не понимают целей и процедур урока из-за нечетких объяснений учителя. Поэтому, если наставник предварительно ознакомится с планом урока, он не сможет поставить себя на место учеников и понять, являются ли задания четкими. Если учитель дает четкие и логически последовательные задания, вы можете себе представить, как выглядит план урока, если же наоборот – значит, вы обнаружили серьезную проблему. Поэтому, если учитель специально не попросит вас посмотреть план урока и проверить правильность его планирования, постарайтесь начать наблюдение, не ознакомившись с планом урока заранее.
2. Если это не является предметом наблюдения, учителю лучше не проводить новый урок во время наблюдения, ведь высока вероятность того, что что-нибудь пойдет не так. Запомните, что проведение новых тем уроков не является целью наблюдения урока!

Процедура 2

Наблюдение урока

Наставник приходит в класс за 5 минут до начала урока.

1. Учитель представляет наставника ученикам и разъясняет, что он будет просто проводить наблюдение, поэтому ученики не должны обращать на него внимания.
2. Наставник должен вести записи о том, что происходит в классе. Следует записать следующее:
 - ключевые вопросы, на анализ которых должно быть направлено наблюдение или проблемы, о которых упомянул учитель;
 - имя учителя;

- дата посещения урока;
 - класс и предмет;
 - если используется учебник, то номер страницы учебника;
 - количество учеников в классе;
 - за какими параметрами велось наблюдение;
 - описание любой динамики класса, которая может понадобиться для объяснения выявленных проблем обучения.
3. Наставник не должен вмешиваться в естественный ход урока, но может ходить по классу, наблюдая за ходом работы в группах.
 4. Учитель не должен обращать внимание на наставника во время урока, разговаривать с ним или пытаться ему что-либо объяснить.
 5. Если учитель попросил наставника посмотреть лишь определенную часть урока, то лучше выполнить это требование.
 6. Наставник должен составить список положительных моментов урока после наблюдения (*пока все в памяти свежо*), даже если они не относятся к наблюдаемым параметрам. Затем он должен определить, что пошло не так в той части урока, за ходом которой его попросили понаблюдать. Наставник должен рассмотреть каждый неудавшийся аспект и постараться определить причины неудачи и рекомендовать способы их устранения.

Использование видео при наблюдении урока

Наилучший способ проведения наблюдения – это когда в комнате присутствует наставник и установлена камера (на треножнике) для записи происходящего на уроке. Видео позволяет наставнику перепроверить то, что они увидели, и, что важнее всего, наставник может показать учителю конкретно, что у него получается хорошо или не получается, не ограничиваясь лишь словесным описанием урока.

Для учителей, которые чувствуют себя некомфортно в присутствии в классе другого учителя, возможность отснять видео, которое они могут сами просмотреть, – бесценна, ведь так они могут выбрать фрагменты урока, чтобы показать другим учителям для получения их комментариев или провести самостоятельную рефлексию по поводу своей деятельности на уроке.

Для снятия урока на видео необходимо получить разрешение наблюдаемого учителя, и он вправе, при желании, удалить отснятый видео файл.

Следует отметить, что оборудование для снятия процесса обучения на видео все время улучшается и становится дешевле. Вы даже можете воспользоваться функцией видео на сотовом телефоне, конечно, качество при этом будет ниже.

Процедура 3

Встреча после проведения наблюдения урока

Наставник проводит анализ урока/обратную связь в день посещения урока, но не раньше, чем учитель сможет сам осмыслить урок (*провести рефлексию*).

1. Определите дату, время и место для обсуждения урока. Желательно обсуждение проводить там, где никто не будет мешать. Можно встретиться в классе, где проводилось наблюдение урока, или за пределами школы во внеурочное время.

2. Воспользуйтесь формой анализа урока для структурирования обратной связи.
3. Во время анализа урока/обратной связи важно помнить следующие ключевые моменты:
 - встреча после наблюдения должна проходить в формате диалогового обсуждения;
 - ваши комментарии должны касаться только тех аспектов обучения, на которые вас просил обратить внимание учитель;
 - в своем анализе урока вам следует сочетать критику с похвалой, иначе вы можете погасить мотивацию учителя (*описывая то, что у него не получается, постарайтесь каждый раз указывать и на то, что получается хорошо*);
 - еще одна причина, по которой следует упомянуть положительные аспекты в деятельности учителя, которая заключается в том, что учителя могут не осознавать их и могут даже перестать делать правильные вещи, считая их частью своей проблемы;
 - мы должны учитывать то, что наблюдаемые учителя будут нервничать, особенно, если это первое наблюдение, и неизбежно забудут некоторые элементарные вещи, например, то, что к уроку следует подготовить мел. Также возможно, что некоторые ученики могут плохо себя повести во время урока, за ходом которого осуществляется наблюдение.

Идеального урока, как такового, не существует, поэтому мы всегда можем найти причины для критики, но...

1. Мы должны помнить, что очень сложно сразу многое изменить, поэтому, если наблюдаемый учитель делает что-либо неправильно, то наставник должен сосредоточиться на том, что конкретно должен изменить наблюдаемый учитель (*о неправильных действиях учителя следует только попутно отметить, не вдаваясь в подробности*).
2. В обучении многие проблемы являются следствием других проблем. Для наставника очень важно не акцентировать внимание на поверхностных проблемах. Например, на уроке вы можете увидеть, что учитель неправильно применяет определенный метод. Однако это может быть следствием не отсутствия знаний о процедурах данного метода, а больше результатом того, что ученики, нарушающие дисциплину, отвлекли внимание учителя. В этом случае вы должны сосредоточить свое внимание на приемах управления классом, т.к. в данном случае именно они являются ключом для обеспечения надлежащей среды для обучения.
3. Если наставник неизбежно должен высказать критику, меньшее, что он сможет сделать, это объяснить надлежащую процедуру, но будет еще лучше, если он сможет фактически продемонстрировать на уроке то, что он рекомендует учителю.
4. Анализ урока/обратная связь должен быть сосредоточен на действиях учителя, а не на его характере.
5. Если вы рекомендуете что-либо, удостоверьтесь в том, что ваши рекомендации осуществимы.

Приложения

Предлагаем список параметров, на которых учитель может попросить наставника сосредоточить свое внимание во время наблюдения урока, а также форму анализа урока.

№	Параметры наблюдения урока	Должен ли я обращать внимание на этот пункт во время наблюдения?	
		Да	Нет
1.	Планирование (изучение плана урока): <ul style="list-style-type: none"> – соответствие целей и задач критериям SMART¹; – соответствие целей уровням таксономии Блума; – учет групповых и индивидуальных потребностей учеников; – учет опыта и знаний учеников и использование их во время урока. 		
2.	Содержание обучения: <ul style="list-style-type: none"> – учет потребностей учеников (степень их подготовленности) при выборе и передаче содержания (адаптация содержания урока); – владение материалом и доступность объяснений; – правильное использование научных и педагогических терминов; – использование вопросов как низкого, так и высшего уровней мышления; – использование дополнительных источников информации; – связь содержания урока с реальной жизнью. 		
3.	Использование методов и приемов обучения: <ul style="list-style-type: none"> – ясные и точные инструкции; – вовлечение всех учеников в процесс работы во время урока; – организация взаимодействия и сотрудничества учеников друг с другом во время урока; – наличие возможности для учеников провести рефлексию и осмыслить изученный материал. 		
4.	Создание среды для обучения: <ul style="list-style-type: none"> – равномерное распределение внимания учителем; – дружественная атмосфера в классе; – позитивная и конструктивная обратная связь (отзывы о деятельности учеников). 		
5.	Управление учениками и осуществление контроля над ними: <ul style="list-style-type: none"> – управление учениками, нарушающими дисциплину; – эффективное управление группами; – ведение обсуждения с участием всего класса. 		
6.	Организация обучающей деятельности: <ul style="list-style-type: none"> – организация различных форм работы с учениками (индивидуальная, парная, групповая работа и т.д.); – насколько последовательны используемые процедуры? 		

¹ SMART - аббревиатура из английских слов, показывающих, какими должны быть поставленные цели: Specific - конкретными, Measurable - измеряемыми, Achievable – достижимыми, Realistic – реалистичными and Time-bound – и определенными во времени

7.	Использование ресурсов: – эффективное использование времени; – эффективное использование наглядных материалов, технических средств обучения; – эффективное использование учебников; – используется ли эффективно опыт учеников в качестве ресурса?		
8.	Оценивание достижений учеников: – информирование учеников о критериях оценки их деятельности в классе; – использование различных видов оценивания на уроке; – наличие диагностического оценивания; – влияет ли оценка на структуру урока?		

Форма анализа наблюдения урока (образец)

Наставник:	Наблюдаемый учитель:	
Дата наблюдения:	Урок:	
Учитель попросил обратить внимание на следующие вопросы:		
Положительные аспекты, отмеченные в ходе урока: 1. 2. 3. 4.		
Проблема	Вероятная причина	Рекомендации
1.		
2.		
3.		
4.		



Инструмент 2.7. Признание достижений молодого специалиста

Краткое описание

Инструмент предназначенся наставнику для того, чтобы тот своевременно отметил достижения молодого специалиста. Этот инструмент будет полезен и молодому специалисту для того, чтобы реально оценивать свои желания и притязания.

Справка

Каждый человек, вне зависимости от занимаемой должности, хочет знать, что он хорошо справляется с работой. Молодые специалисты, которые чувствуют себя одинокими, незаметными и неудачливыми, требуют к себе особого внимания со стороны педагогического коллектива и наставника в плане того, чтобы помочь почувствовать, что их труд ценят, и они становятся частью команды, коллектива. Признание даже небольших достижений молодого специалиста и поощрение способствуют не только профессиональному росту, но и помогают остаться им в школе.

Связи: инструменты 2.2, 2.3.

Процедура

1. В начале каждой запланированной встречи с молодым специалистом дайте ему возможность рассказать о том, что у него получается хорошо.
2. Похвалите его за хорошо выполненную работу, например, напишите ему: «Ты отлично провел сегодня урок чтения!» Оставленные на столе молодого специалиста такие записки могут иметь для него большое значение и стать источником мотивации.
3. Информировать регулярно администрацию школы об успехах молодого специалиста.
4. На педсоветах и заседаниях ШМО расскажите о его достижениях.
5. Предложите провести свой урок, во время которого молодой специалист мог бы наблюдать за тем, как вы взаимодействуете с учениками. *(Это очень хороший способ для демонстрации молодому специалисту какого-то конкретного приема обучения.)*
6. Позвольте молодому специалисту научить вас чему-либо.
7. Попросите учеников написать краткие положительные отзывы или составить список того, что им нравится в молодом специалисте.
8. Покажите молодому специалисту, что вы цените его мнение, посоветовавшись с ним по какому-либо вопросу, касающемуся жизни вашей школы.
9. Постарайтесь не задерживаться на работе, чтобы молодой специалист знал, что можно спокойно уходить с работы вовремя.
10. Соберите полезные школьные принадлежности, которые вы можете подарить молодому специалисту, к примеру, в день начала учебного года и др.
11. На видном месте повесьте фотографии или очерки о хороших делах, которые выполняются молодыми специалистами.



Инструмент 2.8. Внедрение интерактивных методов обучения

Краткое описание

Данный инструмент поможет разработать и реализовать технологию внедрения интерактивных методов обучения.

Справка

В связи с изменениями в содержании, методах и формах учебно-воспитательного процесса многие учителя пытаются внедрить интерактивные методы обучения, с которыми они, к примеру, познакомились на курсах повышения квалификации, узнали из опыта успешных школ, со страниц методических изданий. В связи с этим они испытывают потребность в умении использовать новые идеи и методы в своей работе. Данный инструмент позволит учителям пошагово внедрять новые методы в учебно-воспитательном процессе.

Связи: инструменты 1.8, 1.10, 2.5.

Процедура

1. Новая методика обучения презентуется на педагогическом совете школы, где принимается решение о внедрении этой методики (*прием, технику, формы и др.*) в классе.
2. Руководитель ШМО обсуждает новую методику обучения на своих заседаниях совместно с предметными учителями, где вносятся конструктивные предложения по разработке поурочного плана для определенного класса с введением данной методики.
3. ШМО определяет учителей для апробации и внедрения метода и наблюдателей за ходом внедрения инновации, которые затем по итогам пишут отчет и рекомендации.
4. После проведения ряда уроков несколькими учителями организуется их обсуждение на заседаниях ШМО, где с помощью наблюдателей и учителей, которые провели уроки, составляется первичное мнение об эффективности данной методики.
5. Полученный положительный результат позволяет на заседаниях ШМО рекомендовать для внедрения данную методику обучения для всех учителей школы на определенный срок (*может быть, на один учебный год, четверть и т.д.*).
6. После проведенного мониторинга можно сделать выводы об эффективности рекомендованной методики обучения. В зависимости от этого далее принимается решение о постоянном внедрении или об отказе рассматриваемой методики.

Приложение

Общие сведения об интерактивных методах обучения

Интерактивные методы это те методы, которые требуют *взаимодействия* между учащимися, а также между учащимися и учителем. Слово «*интерактив*» произошло от английского слова «*interact*». «*Inter*» – это «взаимный», «*act*» – «действовать».

Интерактивные методы обучения предполагают большую активность обучаемого, его творческое переосмысление полученных сведений. Основные критерии интерактивной модели обучения: возможность неформальной дискуссии, свободного изложения материала, меньше времени на изложение теоретического материала, а больше занятий

в форме семинаров, позволяющих активизировать каждого ученика, наличие групповых и парных заданий и др.

Некоторые учителя считают, что основная причина использования интерактивных методов заключается в том, что они «интересны». Это ошибочное мнение. Цель любого занятия намного шире, чем просто пробуждение интереса. Причина выбора этих методов заключается в том, что они представляют собой более эффективный способ обучения чему-нибудь. Эффективным считается такой метод, который требует наименьшей затраты ресурсов в плане времени, оборудования и др. для достижения учащимися определенной учебной цели. Так что прежде чем выбирать метод, вы должны четко представлять себе, что вы преподаете и чему хотите обучить (*какова ваша учебная цель*).

Если вам надо добиться того, чтобы учащиеся освоили определенную систему конкретных фактов, тогда, возможно, более эффективным будет использование менее интерактивного метода. Если же вам необходимо выработать умения и навыки у школьников (например, говорить на иностранном языке), тогда вам лучше применить более интерактивный метод. Здесь часто наблюдается совпадение в том, что наиболее эффективный метод оказывается наиболее интересным для учащихся.

Примечание

Следует помнить о том, что для внедрения новых методов обучения нужны веские доказательства, с одной стороны, с другой стороны, нужно учитывать различную степень подготовленности учителей. Некоторые учителя с готовностью поддерживают все новое, быстро приспосабливаются к новым условиям. Но есть и другие учителя, которые не поняли преимущества нового, и эмоционально противятся новшествам, что может отразиться на качестве обучения. Нужно убеждать таких учителей терпеливо и доказательно, опираясь на конкретные данные мониторинга об эффективности интерактивной методики, не умаляя значения традиционной методики.



Инструмент 2.9. Банк планов уроков

Краткое описание

Данный инструмент поможет в школе создать методическую библиотеку планов уроков для поддержки учителей.

Справка

Работу учителя можно облегчить, снабдив его полезными профессиональными ресурсами. Во многих зарубежных школах есть практика сбора так называемого «банка планов уроков» и сопутствующих им материалов. При наличии такого банка при подготовке к уроку учитель может опираться на банк готовых планов к урокам по схожей тематике, с аналогичными целями обучения с позиции ученика, которым он может воспользоваться, адаптировав и дополнив его для своего урока.

Другое преимущество такой практики заключается в том, что использование плана урока из банка данных поможет учителю улучшить его или разработать что-нибудь абсолютно новое. Банк готовых планов уроков может быть также очень полезен для начинающих учителей, а также для тех учителей, которые находятся в поиске новых идей. Это простейшая форма профессионального развития из всех существующих форм. Предлагаемый вариант банка планов уроков не следует путать с файлами планов уроков, которые некоторые школы собирают для оценки или проведения открытых уроков.

Связи: инструменты 2.3, 2.4, 2.5.

Процедура

Основание для создания банка планов уроков

Основанием банка уроков для школы должны заниматься профессионально компетентные учителя. Будет лучше, если это сделают руководители ШМО.

1. Возможно, сбор материалов для банка можно начать с образцов планов уроков, которые публикуются в газете «Кут Билим» или других печатных изданиях.
2. Если для проведения урока по этим планам нужны наглядные материалы, например, картинки, положите их в конверт/файл вместе с планом урока.
3. Положите план урока вместе с сопутствующими материалами в прозрачный конверт/файл или в бумажный конверт и напишите на обложке название/тему/ и класс.
4. Положите конверты в папки и поставьте их в учительской комнате.
5. Откройте журнал для учета заимствования, в котором учитель должен отметить, когда будет брать план урока на временное пользование.
6. Объясните учителям, как пользоваться банком поурочных планов (*см. ниже*).
7. Объясните учителям, как они могут пополнять и обогащать банк поурочных планов:
 - по возможности поощряйте создание электронных версий материалов, чтобы в случае утери плана урока или сопутствующих материалов их можно было распе-

чатать вновь. Здесь возможно сотрудничество молодого учителя с более старшим коллегой, который не умеет пользоваться компьютером;

- разъясните, что вкладом в пополнение банка считается не только добавление новых планов или материалов, но и включение записей о том, как можно адаптировать данный план урока для проведения его в другом классе и т.д.;
- объясните, что при составлении плана урока следует придерживаться единой стандартной формы и в каждом плане определять цели обучения с позиции ученика.

8. Определите человека, который будет «библиотекарем» или назначьте руководителя ШМО ответственным за банк планов уроков.
9. По мере увеличения количества планов уроков и материалов в банке для облегчения поиска можно составить определенную систему классификации и индексации.

Как пользоваться банком поурочных планов

- Объясните, что банк уроков предназначен для всех учителей и будет полезен лишь в том случае, если учителя будут регулярно его пополнять и пользоваться собранными в нем материалами.
- После того как учитель выбрал план урока, он берет конверт/файл и проверяет наличие в нем всех необходимых материалов.
- На отдельном листе бумаги он делает записи о том, как он собирается провести урок (*конечно, учителя будут составлять такие записи в любом случае, если есть какие-либо требования/правила планирования*).
- Учитель проводит урок и оценивает его.
- Учитель собирает свои записи о том, как он использовал план урока, какие изменения внес в него в ходе работы, и вкладывает их в конверт.
- Учитель возвращает в банк конверт с материалами урока, дополнив их своими заметками.
- Ответственный человек за банк поурочных планов проверяет наличие в конверте всех материалов, перечисленных на обложке.

Примечание

Возможно, вначале вы столкнетесь с тем, что учителя не будут иметь желания пополнять банк, из-за отсутствия времени и без всякого вознаграждения. Руководство школы может сообщить им, что при рассмотрении вопроса о поощрении они будут учитывать активность учителей в пополнении банка планов уроков.

Несмотря на то, что руководителям ШМО, возможно, нужно будет взять на себя ответственность за создание банка поурочных планов и участие учителей в этом процессе, будет лучше, если за систему выдачи поурочных планов будет отвечать другой человек (*например, библиотекарь*). Наибольшая проблема в практике основания банка связана с тем, что учителя берут из него поурочные планы, а затем не возвращают их. Этого можно избежать, заинтересовав учителей идеей банка методических материалов, в котором должно быть все, что будет необходимо для каждого урока.



Инструмент 2.10. Банк отзывов

Краткое описание

Банк отзывов поможет школам родителям получить более подробную информацию о достижениях своих детей.

Справка

Во многих странах проблему более подробного отчета о достижениях учащихся решают путем создания «банка отзывов». Вместо общих комментариев, таких как «ученик старается», в школьном банке отзывов собирают конкретные комментарии по предметам и классам, что больше соответствует целям уроков и учебным программам. Если отчеты об успеваемости ученика готовятся на компьютере, то учителю будет легче составить отчет путем копирования и вставки нужных отзывов. Самый простой способ составления отчета – это прочитать все отзывы и на основании их составить свой отзыв.

Связи: инструменты 1.11, 1.12.

Процедура

1. Руководитель ШМО или завуч предлагает учителям собрать отзывы, которые они подготовили. Лучше всего напечатать их на компьютере и исключить повторения.
2. Если отзывов недостаточно, руководитель ШМО вместе с учителями могут их дополнить.
3. По мере увеличения количества отзывов (*более 100*), их можно разделить по предметам и классам, а комментарии, которые относятся ко всем предметам, например, вопросы о дисциплине, нужно выделить в отдельную группу.
4. На определенном этапе руководители ШМО должны перечитывать отзывы, чтобы удостовериться, что они все еще актуальны и точны.
5. Затем отзывы классифицируются и помещаются в библиотеку (*классную*) как любой другой справочный ресурс.
6. Когда наступит время для составления отчетов, учителя могут ознакомиться с отзывами по их предмету и адаптировать их для собственного использования.
7. Новые и полезные отзывы, составленные учителями, следует вносить в банк отзывов.

Примечание

В некоторых странах школы дают родителям более подробные, диагностические комментарии: они сопровождаются советами о том, как родители могут помочь ученикам в повышении эффективности их обучения. Вы можете начать практику более детальной отчетности с одного раза в год, а позже добавить отчет о прогрессе учеников за полугодие или четверть.



Инструмент 2.11. Закрепление учителей в школе

Краткое описание

Данный инструмент поможет закрепить учителей в школе вне зависимости от опыта их работы.

Справка

Руководители школ и местное сообщество (родители, айыл өкмөтү) должны искать способы мотивирования учителей, чтобы они остались работать в школе. Используя современные технологии управления, мы сможем сделать процесс обучения приносящим удовлетворение для учителей и заинтересовать их карьерным и профессиональным ростом.

Связи: инструменты 1.1, 1.6, 1.7, 1.8, 1.10, 2.1, 2.2, 2.6, 2.7.

Процедура

Каждый пункт процедуры соответствует инструментам, указанным в разделе «Связи»

1. Убедитесь, что в вашей школе применяется установленный процесс найма, увольнения и введения в должность вновь прибывших учителей. Постарайтесь привлечь учителей, реализовав некоторые из идей, которые были описаны в инструменте по введению в должность вновь прибывших учителей.
2. Всегда относитесь к своим учителям с уважением и поддерживайте с ними профессиональные взаимоотношения.
3. Отслеживайте любые конфликты внутри коллектива и старайтесь соблюдать «Кодекс этики».
4. При внедрении изменений по возможности избегайте применения авторитарных методов, основывающихся на страхе и давлении.
5. Создайте библиотеку профессионального развития. Следует стимулировать сбор средств сообществом для этой цели, а также выделять на это средства из бюджета.
6. Установите отлаженный процесс профессионального развития, который будет действовать в вашей школе.
7. Будьте бдительны в отношении тенденций, которые создают острую конкуренцию среди учителей, что приводит к их нежеланию сотрудничать и делиться знаниями друг с другом.
8. Сократите до минимума бюрократические функции, которые не способствуют повышению качества обучения учеников.
9. По возможности обеспечьте персонал новыми информационными технологиями и проводите необходимое обучение учителей для их использования.
10. Определите четкие правила (*политику школы*), которые должны строго соблюдаться.

11. Оказывайте систематическую поддержку учителям, обеспечивая их четкими процедурами для работы с проблемными учениками.

Приложение

10 причин остаться работать в школе

-
1. Дети этого стоят.

 2. Вы очень любите свой предмет.

 3. Учительство приносит больше личного удовлетворения, чем какая-либо другая профессия.

 4. Вам хочется изменять жизнь детей к лучшему.

 5. Вам есть, чем поделиться.

 6. Вы любите учиться.

 7. Вы не можете жить, не отдавая себя людям.

 8. Вокруг слишком много учителей, которые не хотят учить.

 9. С молодыми остаешься молодым.

 10. Летние каникулы значительно длиннее, чем отпуска у многих людей.

РАЗДЕЛ 3. МОНИТОРИНГ

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБУЧЕНИЯ С ПОЗИЦИИ УЧЕНИКА

Мониторинг – это система сбора, обработки, хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления, позволяющая судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающая прогноз его развития¹.



Инструмент 3.1. Планирование и мониторинг обучения на школьном уровне

Краткое описание

Этот инструмент поможет учителям улучшить качество составляемых календарных планов и отслеживать прогресс учеников на уровне одного класса и школы в целом.

Справка

Во многих странах в планировании урока школы переходят к определению целей обучения с позиции ученика, которые определяют, что ученик сможет сделать на уроке, вместо описания планируемой деятельности учителя.

В Кыргызстане также переходят к такому подходу, учителям стоит начать планировать уроки с четко обозначенными измеримыми целями обучения. Даже при текущей системе учета успеваемости ученика (*с применением классного журнала*) мы можем составить общее представление о том, в какой степени ученики достигают намеченных целей обучения.

Предполагается, что таким образом завучи и руководители ШМО смогут проанализировать прогресс не только отдельного ученика, но и одного или нескольких классов в достижении обозначенных целей обучения. Поэтому ключевое различие между тем, что мы предлагаем, и тем, что обычно происходит в школах, заключается в том, что необходимо осуществлять координацию этого процесса на школьном уровне.

Когда мы говорим «на школьном уровне», то не имеем в виду, что все учителя должны составлять одинаковые поурочные планы, а говорим о том, что в школе должен существовать единый механизм оценивания достижений учащихся и общий подход в составлении календарных планов, отражающих обучающие цели, сформулированные в виде ожидаемых результатов.

Ниже мы предлагаем вам два инструмента: один – по «Планированию обучения на школьном уровне», второй – по «Мониторингу обучения на школьном уровне».

¹ Майоров А.Н. Мониторинг в образовании. – М., 2005.

Связи: инструменты 1.2, 1.4, 1.11, 2.5.

Процедура 1

Планирование обучения на школьном уровне

Результатом первого года планирования на школьном уровне может стать банк примерных целей обучения с позиции ученика, расположенных в той очередности, в какой они следуют в ходе учебного года. *(Это может занять определенное время, поэтому, вероятно, будет лучше, если школы начнут собирать банк целей обучения с позиции ученика по одному предмету, например, по математике, и с определенного уровня, например, с начальных классов, и в последующие годы перейдут к накоплению такого банка по другим предметам.)*

1. В первый год внедрения данного инструмента завуч должен встретиться с руководителями ШМО и согласовать с ними эту стратегию.
2. Руководители ШМО разъясняют учителям данную стратегию и выгоды от ее использования: то, например, что наличие банка целей обучения с позиции ученика облегчит составление планов уроков и повысит надежность оценивания.
3. Руководители ШМО раздают учителям примеры целей обучения с позиции ученика, чтобы они смогли увидеть разницу между целями обучения с позиции ученика и учителя. *(Если у вас есть новые методические руководства по целям обучения: «Ожидаемые результаты обучения и индикаторы» (2011 г.) – вы можете ими воспользоваться. Если нет, то для вас в приложении приведены примеры целей обучения с позиции ученика, взятые из этого руководства.)*
4. Учителя вместе с руководителем ШМО составляют свои календарные планы. Эти календарные планы нужно составить таким образом, чтобы для каждого урока была обозначена цель обучения с позиции ученика. Для этого учителям нужно будет составить планы уроков, а затем поделиться друг с другом своими планами, в особенности следует обращать внимание на составление целей обучения с позиции ученика, которые были в них заложены. *(Заметьте, мы не имеем в виду, что учителям нужно будет составить календарный план на целый год, можно планировать по четвертям.)* Так, если в школе три 5-х класса в параллели, для них будет составлен один общий календарный план.
5. Руководитель ШМО нумерует каждую цель так, как показано в нижеприведенной таблице. Первая цифра в номере будет обозначать класс, вторая цифра – тему, а третья цифра – непосредственно номер данной цели обучения. *(По некоторым предметам количество тем равно количеству уроков, однако по другим одной теме может быть посвящено несколько уроков.)*
6. После того как будут составлены общие календарные планы и определены цели обучения, планы можно будет размножить и раздать учителям данного предмета одной параллели. Желательно, чтобы учителя использовали эти цели обучения при планировании своих уроков, однако, при необходимости, они могут разделить их на подцели.

Пример планирования

5 класс, математика			
Тема	Цель	Количество часов	№ недели
Четверть: 1	<i>К концу урока ученики смогут:</i>		
1. Дроби	5.1.1. определять знаменатель и числитель	9	7
	5.1.2. находить дроби равной величины		7
	5.1.3. складывать простые дроби		8
2. Умножение	5.2.1. умножать двузначное число на трехзначное число	5	8
	5.2.2. находить множители трехзначного числа		8
3. Геометрия	5.3.1. классифицировать сложные фигуры	6	9

В календарных планах мы обычно выделяем определенное время на повторение и контрольные работы. Очевидно, что когда ученики повторяют пройденный материал или выполняют контрольные задания, мы перепроверяем, чтобы ранее проработанная цель обучения была фактически достигнута. Поэтому цели обучения будут те же самые, а значит, в календарный план не нужно вписывать цели обучения для повторения или контрольных работ. Вы можете просто вписать порядковые номера целей обучения и четко обозначить, что время выделено для этой цели.

Использование общего календарного плана

На второй год ...

1. Учителя пересматривают общий календарный план, чтобы удостовериться, что время было распределено правильно, и по возможности уточняют цели обучения с позиции ученика. *(Учителя могут обнаружить, что при первой попытке они чаще, чем нужно, использовали такие слова, как «знать» и «понимать», при формулировании целей обучения, в то время как степень достижения таких целей трудно измерить. Они также, могут обнаружить, что некоторые цели обучения были сформулированы не с позиции ученика, а с позиции учителя.)*
После согласования всех изменений учителя будут придерживаться календарного плана при планировании своих уроков. Такой метод будет наиболее полезен для начинающих учителей или для тех, кто вновь пришел в данную школу.
2. Все общие календарные планы сдаются завучу, который будет отслеживать их осуществление, объединив их в единый общий календарный план по всем предметам и классам *(лучше это сделать на компьютере)*. Чтобы не переписывать все цели в общий план, можно в него вписать лишь номера целей обучения с позиции ученика.
3. Завучу будет полезно иметь также и упрощенный вариант плана, в котором будут приведены лишь темы, номера целей и недели. Общий план в таком упрощенном варианте завуч может повесить у себя в кабинете, чтобы иметь возможность быстро составить общую картину того, какая работа проводится в школе.

4. Чтобы соблюсти существующие требования, завуч и руководитель ШМО подписывают все календарные планы учителей.

Процедура 2

Мониторинг обучения на школьном уровне

1. Вероятно, самым слабым звеном в нашей системе образования является оценивание, поэтому мы должны постараться улучшить механизмы оценивания до того, как мы сможем осуществлять мониторинг обучения на уровне всей школы. Руководители ШМО должны разработать проверочные инструменты, которые позволят оценивать степень достижения целей, приведенных в общем календарном плане, при этом один оценочный инструмент может помочь оценить достижение нескольких целей. *(На начальном этапе применения данного инструмента не следует ожидать, что удастся сразу же составить много оценочных инструментов. Однако во многих случаях школы могут воспользоваться существующими механизмами оценивания или адаптировать их для проверки уровня достижения целей обучения. При составлении или модифицировании оценочных инструментов мы рекомендуем вам обратиться к методическому руководству «Ожидаемые результаты обучения и индикаторы».)*
2. Контрольные работы и иные оценочные работы будут проводиться так же, как это делается в настоящее время, однако каждый раз, когда учитель проводит контрольную работу (*тест, диктант, самостоятельная работа и т.д.*), он должен себе ясно представлять, достижение какой цели обучения оценивается. Для того чтобы зафиксировать все эти процессы без особого труда, мы предлагаем учителям рассмотреть предложенные ниже способы и выбрать один из вариантов.
 - а) Слегка изменить заполнение классного журнала. В колонке тем уроков, наряду с темой, вписывать и номера целей обучения, уровень достижения которых учитель оценивал в этот день. *(Заметьте, что пройденная тема и тема оцененной цели обучения не всегда будут совпадать.)*
 - б) Многие учителя ведут свой собственный журнал по предмету, где могут слегка изменить его дизайн. Как видно из следующей таблицы, единственное изменение заключается в том, что в первую строчку учитель вписал номер темы и номер цели обучения.

Предмет: русский язык, 5 «б» класс		Учитель: О. Дроздова										
№	Дата	4	5	9	12	14	16	17	19	20	22	24
	Оцениваемая цель обучения	1.1	1.2	1.2	1.3	2.1	2.2	3.1	3.2/3	3.4	4.1	4.2
	ФИО											
1.	<i>Сайназаров Нурбек</i>	4	5	3	нб	4			3	2	3	5
2.	<i>Куменова Эльнура</i>		4	3	5	4		4	4	3	нб	нб
3.	<i>Молтаева Бермет</i>	2	5	4			3		5	2	5	
4.	<i>Исакова Рахат</i>	нб	4	2		2			4	4		

Как вы видите, учитель использовал часть классного времени двух уроков (5 и 9), чтобы проверить достижение цели 1.2, а 19 числа он смог оценить уровень достижения двух целей (3.2/3). Такое может происходить в зависимости от цели и вида применяемого инструмента оценивания.

3. Завуч и руководители ШМО смогут затем провести анализ и сравнить журналы учителей, чтобы найти ответы на вопросы, представленные ниже.

Анализ результатов одного класса:

- а) Если среди прочих целей обучения весь класс не смог достичь определенных целей, это может быть потому, что:
- учитель применил слабую методику;
 - учитель сам подготовлен не на должном уровне;
 - для оценки степени достижения целей были использованы контрольные работы разных степеней сложности.

Конечно, также возможно, что учитель блестяще проводит занятия и нацеливает учеников на достижение всех других целей обучения, но не этой. *(Так, например, в журнале учителя мы видим, что, вероятно, цель 3.4. не достигается, но для проведения должного анализа нам нужно посмотреть все результаты.)*

- б) Если некоторые ученики показывают более низкие результаты по достижению целей обучения, чем другие ученики, это может быть обусловлено тем, что:
- учитель игнорирует потребности данного ученика;
 - у ученика есть определенные потребности, которых не понимает учитель, и др.

Анализ по классам:

- в) Если ученики одного класса продвигаются к определенной цели медленнее, чем ученики другого класса, это может быть обусловлено следующими причинами:
- учитель успешного класса слишком щедр и завышает оценки;
 - учитель менее успешного класса занижает оценки;
 - учителя не пользуются равноценными инструментами оценивания (одна контрольная работа легче другой);
 - учитель менее успешного класса применяет слабую методику;
 - учитель менее успешного класса сам подготовлен не на должном уровне;
 - в менее успешном классе обучаются слабые ученики;
 - в менее успешном классе плохая дисциплина;
 - менее успешному классу не были предоставлены соответствующие ресурсы и др.

4. Какой бы ни была причина или комбинация причин, руководитель ШМО может встретиться с учителями и совместно с ними постараться понять причину неуспеха и определить, как можно помочь учителям, чтобы менее успешный класс достиг лучших результатов. Лидерство и наставничество в школах обычно построено на анализе того, насколько ученики, классы и школы достигают целей обучения с позиции ученика.

5. Очевидно, что такой анализ могут проводить и специалисты рай/горОО, чтобы сравнить показатели разных школ, и затем выработать механизмы по оказанию помощи школам, например, собрать учителей по определенному предмету, чтобы они могли:

- определить единые подходы к оцениванию;
- определить критерии инструментов оценки;
- поделиться между собой поурочными планами и методикой обучения и т.п.



Инструмент 3.2. Руководство по ожидаемым результатам обучения и индикаторам

Краткое описание

Этот инструмент описывает некоторые способы, планирования календарных планов и отслеживания успеваемости учеников на уровне отдельного класса и всей школы в будущем. Инструмент предполагает изменение действующего формата классного журнала и положений, регламентирующих его использование. Также предполагается, что школы познакомятся с методическими руководствами *«Ожидаемые результаты обучения и индикаторы»*, (2011 г.). Мы включили данный инструмент в настоящее пособие, так как надеемся, что многие из предложенных идей будут вскоре реализованы.

Справка

В школах зарубежных стран все больше переходят к планированию и мониторингу обучения, основанным на цели обучения с позиции ученика. Под понятием *«цели обучения с позиции ученика»* имеется в виду, что при формулировке цели урока определяются образовательные цели самого ученика. Потребность в таком подходе уже признана министерством республики, поэтому есть надежда, что в перспективе будет введено требование планировать уроки, определяя четкие и измеримые цели обучения с позиции ученика. При применении такого подхода мы можем затем оценить, в какой степени были достигнуты цели обучения с позиции ученика.

При таком подходе администрация школы сможет проанализировать прогресс не только отдельного ученика, но и одного или нескольких классов в достижении обозначенных целей обучения. Такое требование еще не введено в республике, но некоторые пилотные школы уже используют на практике новые методические руководства *«Ожидаемые результаты обучения и индикаторы»*, (2011 г.).

В этих руководствах по каждому предмету и классной параллели приводятся около 25–30 целей обучения с позиции ученика. В качестве примера мы дали образец из такого методического руководства в приложении, в котором определяются цели обучения с позиции ученика. *(В течение учебного года учителя проводят более 32–34 уроков и более по своему предмету, поэтому им нужно будет разделить эти цели на подцели при составлении поурочных планов.)*

Методические руководства по учебной программе, в которых приводятся цели обучения определенному предмету, составляют основу того, что соответствует нашему стандарту образования. Мы надеемся, что в будущем такие документы существенно облегчат работу школ по планированию и контролю обучения на уровне отдельного класса и всей школы.

Ниже мы предлагаем вам два взаимосвязанных инструмента. Инструмент 1. «Планирование обучения с позиции ученика»; инструмент 2 «Мониторинг обучения с позиции ученика». Основное внимание в этих двух инструментах уделяется целям по обучению с позиции ученика.

Связи: инструмент 3.1.

Процедура 1

Планирование целей обучения с позиции ученика

1. Завуч встречается с руководителями ШМО, чтобы удостовериться, что они знакомы с методическими руководствами «*Ожидаемые результаты обучения и индикаторы*», (2011 г.) и целями обучения с позиции ученика, на которых они сосредоточены.
2. Затем завуч предлагает всем руководителям ШМО составить краткие календарные планы по своему предмету для тех классов, за которые они отвечают, используя формат, представленный ниже.
3. Основываясь на методическом руководстве «*Ожидаемые результаты обучения и индикаторы*», (2011 г.) по своему предмету, руководители ШМО вместе с учителями своего методического объединения составляют календарные планы в виде большой таблицы. (Если в школе имеется компьютер, они могут составить план в виде таблицы в MSWord.)
4. Чтобы ускорить процесс, в колонке «Цели» они могут вписывать номер темы. Вместо конкретных дат они могут поставить номера недель. Таким образом, это будет простая таблица, которая будет выглядеть следующим образом:

5 класс: математика		
Номер темы	Цель	№ недели
Четверть: 1		
1. Дроби	5.1.1	7

5. Руководители ШМО составляют такие краткие календарные планы для всех классов (например, химия, 8–9 классы).
6. На основе этих общих календарных планов учитель составляет более подробные календарные планы, руководствуясь форматом планирования урока, предложенным в описании соответствующего инструмента выше.
7. Руководители ШМО проверяют детальные календарные планы, составленные учителями. Руководители ШМО могут помочь молодым специалистам, вновь поступившим учителям составить такой план или могут прикрепить к ним наставника, который поможет им в этом.
8. Все общие календарные планы сдаются завучу, который будет отслеживать их выполнение, объединив планы в один общешкольный календарный план для всех предметов и всех классов. (Лучше всего это сделать на компьютере.)
9. Завуч может поместить копию этого плана в своем кабинете, чтобы он был все время на виду.

Процедура 2

Мониторинг обучения на школьном уровне

- Опираясь на общешкольные календарные планы, где должны быть определены цели обучения с позиции ученика, а также на руководство «Ожидаемые результаты обучения и индикаторы», (2011 г.) завуч предлагает руководителям ШМО составить проверочные контрольные работы: тесты, сочинения, изложения, диктанты для оценки их достижений. (Учтите, что на это может потребоваться несколько лет.)
- В дальнейшем эти инструменты оценки будут использованы для сбора информации о прогрессе каждого ученика, класса и школы в целом:
 - учитель будет отслеживать достижения каждого ученика, используя предложенный ниже формат. Не следует путать это с отчетом, который учитель составляет для родителей.

Ученик: Урмат Шакиров					Класс: 9-В
О = цель обучения достигнута с отличием, Д = цель достигнута, Н = цель не достигнута					
Результаты обучения					Комментарии о результативности деятельности учеников в процессе изучения этой темы
9.1.1 О	9.1.2 Д	9.1.3 Д	9.1.4 Н	9.2.5 Д	Урмату очень трудно было запомнить простые факты.
9.2.1					
9.3.1	9.3.2	9.3.3			
9.4.1	9.4.2	9.4.3			
9.5.1					

Если цель обучения достигнута, залейте ячейки с достигнутой целью цветом, как показано ниже. Это упростит эту систему учета.

Результаты обучения				
9.1.1	9.1.2	9.1.3	9.1.4	9.2.5
9.2.1				

- Руководитель ШМО обобщит эту информацию для представления ее в следующей таблице, в которой указывается название предмета, общее количество учеников в каждом классе и количество учеников, которые достигли цели обучения с отличием, достигли цели обучения или не достигли цели обучения. Ниже представлен пример школы с тремя 9 классами в параллели. В столбцах мы использовали аббревиатуры «**О**», «**Д**», «**Н**», которые означают «достиг цели с отличием», «достиг цели» и «не достиг цели». Таблица была заполнена примерными данными по первой цели (9.1.1).

9-е классы. Таблица успеваемости по математике

Класс	Учитель	Кабинет	Всего учеников в классе
9-А	Павлова Е.	12	36
9-Б	Ельцина Т.	16	37
9-В	Сайназаров Б.	6	34
		Всего:	107

Тема: «Вычисление»

Класс: 9-А

9.1.1			9.1.2			9.1.3			9.1.4			9.1.5			9.1.6		
О	Д	Н	О	Д	Н	О	Д	Н	О	Д	Н	О	Д	Н	О	Д	Н
9	23	4															

Класс: 9-Б

11	20	3															
----	----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Класс: 9-В

8	18	8															
---	----	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Всего:

28	61	18															
----	----	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Тема: «Дроби»

Класс 9-А

9.2.1			9.2.2			9.2.3			9.2.4			9.2.5					
О	Д	Н	О	Д	Н	О	Д	Н	О	Д	Н	О	Д	Н	О	Д	Н
17	19	0															

Класс 9-Б

16	19	2															
----	----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

- Эта таблица будет дополняться данными в течение года.
- Руководитель ШМО должен проанализировать информацию, чтобы выявить определенные характерные черты. Например, из таблицы видно, что большее количество учеников 9-В класса столкнулись с трудностями в достижении цели 9.1.1. Руководитель ШМО должен встретиться с учителем и попытаться понять причину трудностей и выяснить, требуется ли какая-нибудь помощь этому классу. Помните, что результативность

деятельности определяется не только учителем. Другие факторы: состояние здоровья ученика, его способности и интерес – также влияют на результаты обучения.

- б. Руководитель ШМО предоставляет эти таблицы данных и результаты анализа завучу. Завуч ведет учет всех данных по всем предметам и классам и работает с руководителями ШМО, чтобы определить области, в которых учителя нуждаются в дополнительной помощи. Способы анализа этой информации описаны в предыдущем инструменте.

Примечание

Рассмотренный нами пример составлен по одной параллели 9-х классов и отражает две темы («Вычисление» и «Дроби»). Такие данные нужно составить по всем классам, за которые отвечает руководитель ШМО.

Ценность любого мониторинга заключается в том, что он должен объективно способствовать улучшению показателей успеваемости школы, а это зависит от качества данных. Поэтому учителей нужно убеждать честно показывать случаи, когда ученики не достигают целей обучения. *(Ни в коем случае не следует наказывать учителей за неудачи учеников!)* Это очень сложный инструмент мониторинга, поэтому потребуется время для его внедрения, поэтому школы могут вводить его постепенно. В первый год можно начать с отчетности по некоторым параллелям классов по ключевым предметам, таким как языковые дисциплины и математика.

При осуществлении мониторинга мы не пользуемся пятибалльной (1–5) шкалой для учета успеваемости. Тем не менее, учителя могут использовать эти данные для распределения отметок (1–5) в отчетах об успеваемости учеников.

Лучше всего этот метод мониторинга и анализа выполнять в таблице Microsoft Excel, где вы можете запрограммировать автоматическое вычисление общих сумм и проверку правильности введения данных. Вести мониторинг и анализ данных вручную также возможно.

Школы должны отчитываться о результативности своей деятельности на заседании педагогического совета. Завуч должен составить отчет, обобщающий все данные. После проведения мониторинга на школьном уровне в течение нескольких лет, можно сравнить показатели деятельности одного года с показателями другого года.



Инструмент 3.3. Улучшенный формат календарного плана

Краткое описание

Этот инструмент поможет учителям в планировании разного рода составлении календарных планов и ведении оценочной документации.

Справка

Сегодня школы требуют от учителей составления календарных планов, в которых они указывают темы, количество часов и предполагаемые даты или недели, в которые эти темы будут пройдены. Ниже мы предлагаем вам более сложный, но улучшенный формат календарного плана.

Связи: инструменты 3.1, 3.2.

Процедура

В идеале календарный план следует составлять на компьютере, чтобы его было легче обновлять. Возможно, при первом заполнении данного плана учителя могут недооценить или переоценить количество времени, необходимого для его заполнения. План должен составляться в альбомном формате.

Если учитель только приступает к заполнению календарного плана по данному формату, мы рекомендуем заполнить столбцы на целый год, однако столбцы о целях, формах оценочных работ и ресурсах нужно заполнять по четвертям.

В столбец «Цели» следует вписать цели в виде ожидаемых результатов. Учителя затем разобьют эти цели на подцели для планов своих уроков.

В столбец «Форма проверочной работы» вносятся виды оценочных инструментов, которые вы можете применить для оценивания достижения цели.

В столбец «Ресурсы» вы должны вписать те ресурсы, которые вы будете использовать помимо учебников на уроке.

№	Тема	Часы	Цель	Форма проверочной работы	Дата проведения	Ресурсы
	I четверть					
1.	Вводный урок	1		Предтест (диагностическое оценивание ¹)	2/4 сентября	Сборники тестов
	I глава. Натуральные числа и действия над ними	68	2.1.1.			Таблицы

¹ См. глоссарий.

	§ 1. Натуральные числа. Понятие задачи. Выражения	30				Сборники задач
2.	Натуральные числа. Чтение и написание натуральных чисел	5		Мини-контрольная работа (формативное оценивание ¹)	сентябрь	Набор плакатов, дополнительные учебники
3.	Понятие задачи. Выражения	5		Самостоятельная работа	25 сентября	Презентация Powerpoint
4.		1		Контрольная работа № 1	31 сентября	Сборники тестов
5.	Сложение и вычитание натуральных чисел	5		Тест (взаимооценивание)	4 октября	
6.	Умножение и деление натуральных чисел	5		Контрольная работа	11 октября	
7.	Умножение и деление натуральных чисел (продолжение)	1			18 октября	Сборники тестов
8.	Уравнение. Составление уравнения и решение задач	6		Самостоятельная работа	28 сентября, 14 октября, 24 октября	Сборники задач
9.		1		Контрольная за 1 четверть	29 сентября	Сборники тестов
				3 проверочные домашние работы	В течение четверти	
	В течение четверти			Портфолио по заданной теме	28 сентября, 14 октября, 24 октября	

Примечание

На начальном этапе работы по составлению календарного плана учителя могут попытаться сделать черновой вариант нового формата. Они могут испытывать затруднения только в прописывании целей и определении форм проверочной работы. Для начала составьте календарный план только на один месяц, затем обсудите его на заседании ШМО, помогите друг другу, откорректируйте составленный план, улучшите его, затем наметьте следующий этап, и так до конца года.

¹ См. глоссарий.



Инструмент 3.4. Способы улучшения планирования уроков

Краткое описание

Этот инструмент поможет учителям найти более улучшенные способы планирования уроков.

Справка

Учителя иногда сталкиваются с ситуацией, когда урок, казалось бы спланированный до мелочей, заканчивается безрезультатно, а другой урок, намеченный лишь в общих чертах, проходит на «ура». В чем здесь дело? Завучи, руководители ШМО, наставники должны тщательно анализировать подобные и другие ситуации, сосредоточив свое внимание на том, чтобы все их требования к учителям были направлены только на то, что напрямую ведет к улучшению результатов обучения учеников. Мы предлагаем способ, как можно обсудить этот вопрос с коллективом, разработать и реализовать стратегии для сосредоточения сил и времени учителя на тех моментах планов, которые действительно будут способствовать улучшению обучения учеников.

Связи: инструменты 3.1, 3.2, 3.3.

Процедура

1. На собрании коллектива разделите учителей на группы по четыре или пять человек.
2. Раздайте текст «Планирование урока» и вопросы на карточках или повесьте их на доске или плакате так, чтобы всем было видно.
3. Предложите учителям обсудить вопросы.
4. Предложите группам учителей сделать презентации своих ответов.
5. Используя их ответы, разработайте минимальные требования к плану урока для учителей, имеющих различный опыт.
6. На основе полученных наработок сформулируйте правило школы по данному вопросу.

Тема для обсуждения: «Планирование урока»

Итак, тщательно спланированный урок может не достичь цели, а урок-экспромт может быть крайне успешным. Почему? Видимо, это происходит в тех случаях, когда мы расписываем в деталях слабый урок, в то время как урок-экспромт, не расписанный в деталях, мы мысленно четко продумываем – и это способствует достижению значительных результатов в обучении.

Одна из основных причин того, почему в большинстве стран мира от учителей требуют составления плана урока, заключается в том, что в процессе его составления мы определяем цели урока, задумываемся над тем, как он будет проходить и какие ресурсы потребуются для его проведения. Хотя для начинающих учителей будет рискованно, если они не станут составлять детальный план своего урока, для более опытных учителей это может не представлять особой опасности. Требуя от учителей, чтобы каждый урок был расписан в мельчайших подробностях, мы рискуем в том, что опытные учителя, в целях экономии времени, могут просто переписать прошлогодние планы

уроков. *И это существенно тормозит проявление творчества в школе. В настоящее время на подготовку к урокам отводятся отдельные часы.*

Задание:

1. Распределите следующие пункты по степени их важности для достижения целей школы:
 - а) наличие детального плана урока;
 - б) учитель использует правильный тон;
 - в) ученики достигают поставленных целей обучения;
 - г) аккуратная и чистая школа.
2. Насколько вы согласны с мнением, высказанным в тексте?
3. Что может сделать школа, чтобы достичь правильного баланса между потребностью в адекватном планировании и потребностью в инновационном и творческом преподавании?
4. Какие требования должны предъявляться к опытному учителю в отношении планирования урока?
5. Какие требования должны предъявляться к молодому специалисту в отношении планирования урока?

Примечание

Обсуждение по данному вопросу может породить большие споры и привести к разногласиям. Поэтому вначале убедитесь, что вы сможете изменить форму представления планов уроков, а затем согласовывайте с руководством школы. Для убедительности своих предположений вы можете использовать планы, опубликованные в методических руководствах *«Ожидаемые результаты обучения и индикаторы» (2011 г.)*.



Инструмент 3.5. Стимулирование развития мышления учеников

Краткое описание

Данный инструмент поможет учителям стимулировать мышление учеников и создать условия для его развития.

Справка

Несмотря на всеобщие усилия, направленные на развитие мышления учеников в ходе обучения, это остается проблемой для многих школ по всему миру. Два инструмента, описанные ниже, помогут определить, насколько вашей школе удастся *стимулировать развитие мышления учеников*. Возможно, вас разочаруют результаты, полученные вами, но *важны не сами результаты, а последующее обсуждение с коллегами, в ходе которого вы можете найти пути для повышения эффективности вашей деятельности*.

Оба инструмента предназначены для использования в рамках профессионального развития во время обсуждения на методических советах.

Связи: инструменты 3.3, 3.4.

Процедура 1

На каком уровне мышления мы работаем?

1. Напишите следующие вопросы на доске и попросите учителей честно оценить свои уроки. (*Скажите им, что даже в самых богатых странах мира это проблемный вопрос.*)
2. На листе бумаги каждый учитель индивидуально оценивает то, что происходит на его уроках.
3. Затем (*до пяти человек*) учителя обсуждают полученные результаты.
4. По окончании обсуждения ведущий (*возможно, им будет завуч или руководитель ШМО*) просит группы представить свои ответы.
5. Фасилитатор (*ведущий*) должен затем сказать, что в большинстве школ мира учителя чаще всего дают задания, для выполнения которых ученик должен задействовать уровни запоминания и понимания. Задачи, стимулирующие мышление на уровне оценки и творчества, задаются редко или не задаются совсем.
6. Фасилитатор предлагает каждой группе разработать стратегии для повышения уровня мышления учащихся.
7. Группы представляют свои наработки.
8. Затем фасилитатор спрашивает о том, какие процессы и ресурсы требуются для реализации предложенных стратегий в школе. Предлагает подумать, каким образом можно будет отслеживать этот прогресс. После обсуждения подводятся итоги.
9. Группы разрабатывают план реализации отобранных стратегий для повышения уровня мышления учащихся.

Вопросы:

Вспомните уроки, которые вы вели на прошлой неделе. Какое количество заданий и какое количество времени во время урока потребовало от ваших учеников (в процентах):

- воспроизвести информацию по памяти (%);
- рассказать, что они поняли (%);
- применить полученные знания к новой ситуации (%);
- проанализировать то, что они узнали, чтобы описать свойства и провести классификацию (%);
- использовать полученные знания для оценки или формулировки суждения о чем-либо (%);
- использовать полученные знания для создания чего-то абсолютно нового (%).

Процедура 2***Что происходит, когда мы задаем вопросы?***

1. Фасилитатор должен объяснить, что основным способом создания возможностей для развития критического мышления является развитие навыков постановки вопросов.
2. Учителя в группах отвечают на следующие вопросы:
 - Какую долю всех вопросов (%) составляют те, на которые вы уже знаете ответ?
 - Какую долю всех вопросов (%) составляют те, на обдумывание которых вы даете ученикам менее 5 секунд?
 - Какую долю всех вопросов (%) составляют те, которые требуют от учеников вспомнить то, что вы им сами рассказывали, или то, что они прочитали?
 - Какую долю всех вопросов (%) составляют те, которые требуют от учеников простого ответа: «да» или «нет»?
 - Какую долю всех вопросов (%) составляют те, которые требуют от учеников определить причину происхождения того или иного явления/процесса/события?
 - Насколько часто вы предлагаете ученикам сформулировать и задать вопросы?
 - Какой процент вопросов обычно адресуется ученику, который, по мнению учителя, может дать желаемый ответ?
 - Насколько вы согласны с тем, что процесс размышления над ответом имеет большее значение, чем сам ответ?
3. Попросите группы представить результаты обсуждения.
4. Расскажите, что во всем мире:
 - 90% ответов обычно известны учителю.
 - В 90% случаев на размышление над вопросом дается лишь 2–5 секунд (т.е. практически не предоставляется время на обдумывание ответа).
 - 90% вопросов направлены на воспроизведение информации по памяти.
 - 90% составляют закрытые вопросы, требующие от учеников лишь утвердительного или отрицательного ответа.
 - Такие вопросы задают очень редко. Обычно учителя говорят, что у них на это нет времени.
 - Редко. (*Учитывая, что зачастую труднее сформулировать хороший вопрос, чем найти ответ, мы должны способствовать развитию этого навыка.*)

- В некоторых странах это менее заметно, однако в странах бывшего СССР существует тенденция задавать вопросы в основном отличникам или ударникам.
 - В большинстве случаев для учителей должен быть важным не столько ответ на вопрос, сколько навык поиска ответа на вопрос.
5. Спросите и обсудите с учителями, какие могут быть последствия такой системы постановки вопросов.
 6. Предложите группам представить свои ответы.
 7. Объясните, что:
 - В таком случае учителя не задают вопросов, которые стимулировали бы активизацию творческого мышления, и ученики ограничиваются попытками угадать то, о чем думает учитель. Это также указывает на то, что учитель не готовит учеников искать ответы за рамками готового материала.
 - Если вы предоставляете ученикам очень мало времени на размышление, ответ в основном будет представлять собой воспроизведение информации по памяти. Это также будет способствовать тому, что некоторые ученики не будут утруждать себя обдумыванием ответа.
 - Ученики не станут задействовать высокие уровни мышления, если им не будет брошен вызов - сделать это. В современную эру информационных технологий наименее востребована способность элементарно воспроизводить информацию.
 - Закрытые вопросы, требующие лишь утвердительного или отрицательного ответа, требуют только угадывания одного из двух вариантов ответа и препятствуют развитию мышления.
 - У учеников не будет никакой возможности задействовать более высокие уровни мышления.
 - Ученикам будет сложнее учиться, если у них не будет возможности составлять и задавать вопросы.
 - Если ученики будут знать, что у них не спросят ответа, они даже не станут утруждать себя размышлением по поводу задаваемого вопроса.
 - Если мы не научим детей уметь сосредоточиться на процессе поиска ответа на уроке, ученики не смогут применять этот навык в других ситуациях.
 8. Предложите учителям обсудить в группах вопрос о том, как можно способствовать развитию навыков слушания.
 9. Попросите группы представить свои ответы.
 10. Обобщите основные идеи и предложите учителям постараться на практике применить выработанные стратегии.
 11. Поощряйте учителей анализировать уроки коллег, чтобы определить эффективность новых методов.
 12. Через месяц поинтересуйтесь прогрессом: смогли ли учителя изменить свой подход к важности проблемы постановки вопросов.

Примечание

Эти инструменты охватывают лишь две области в практике обучения, однако они исследуют, возможно, наиболее сложные проблемы в образовании. Для применения первого инструмента необходимо, чтобы у учителей были хоть какие-то знания о таксономии Блума (см. Приложение 7).



Инструмент 3.6. Банк проверочных инструментов и классификаторов/образцов работ

Краткое описание

Этот инструмент поможет учителям определить уровень достижения целей обучения с позиции ученика.

Справка

Во всем мире в школах учителя, руководители ШМО и завучи формируют банк проверочных работ (*оценочных инструментов*), классификаторов и образцов работ, которые помогают им оценить прогресс ученика.

Образцы – это примеры работ ученика, которые ясно показывают уровень его достижений в учебе.

Классификаторы – это своего рода индикаторы, которые определяют градацию (уровни) достижений. Они особенно полезны для оценки навыков, трудно поддающихся измерению. Например, оценить базовые навыки сложения в начальной школе очень легко: для этого нужно просто сосчитать количество правильных ответов. Если же нам нужно оценить развитие речевых навыков, задача усложняется, ибо для этого нужно учесть множество факторов. Ниже представлено описание процесса сбора материалов банка и примеры образцов классификаторов.

Связи: инструменты 3.1, 3.4, 3.5.

Процедура

1. Проверочные инструменты

Проверочные инструменты – это проверочные работы, с помощью которых определяется уровень достижения целей обучения с позиции ученика (контрольные работы, диктанты, тесты, сочинения, лабораторные работы и др.). Полезно сохранять их, даже если вы не собираетесь ими воспользоваться вновь. Используя их, вы можете составить тест (*контрольную работу, самостоятельную работу, диктант, эссе и т.д.*) схожей степени сложности, заменив лишь задания. Лучше хранить копии проверочных работ у завуча или у руководителей ШМО.

2. Сбор материалов для банка образцов проверочных работ

1. Руководитель ШМО приглашает учителей на встречу и просит принести с собой образцы проверочных работ учеников, например, эссе¹, сочинения, контрольной работы и т.д., достаточно всего 5–6 образцов.
2. Затем учителя сравнивают эссе, используя согласованные критерии, касающиеся различных аспектов работы, например, грамматики, орфографии, логической последовательности при изложении идей и т.д.
3. Затем они оценивают эссе, выстраивая результаты от лучшего к худшему.
4. Далее они определяют, какой отметки заслуживает каждая из работ, и выставляют отметки за эссе.

¹ Эссе – это небольшая письменная работа, сочинение на основе личных впечатлений.

3. Создание банка классификаторов

На основе изучения образцов учителя должны составить описание свойств эссе, которые указывали бы на уровень достижения цели обучения.

Классификатор по написанию и проверке эссе (Образец)

Классификатор качества написания эссе

Цель: ученики смогут написать эссе с четкой и логически последовательной структурой; идеи изложены четко и грамотно, тема раскрыта.

	Критерий 1. Раскрытие темы	Критерий 2. Структура	Критерий 3. Использование языка
Отметка «2»	<u>Слабое понимание сути темы</u> Идеи, изложенные автором, в основном не имеют отношения к теме эссе, которое в основном состоит из перефразированных высказываний, повторов или изложения готового материала.	<u>Слабо сфокусированная последовательность аргументов</u> Практически отсутствует структура эссе. Автор не представил идеи в упорядоченной или логической последовательности.	<u>Язык изложения эссе непонятен (нарушены грамматическая, стилистическая, логическая последовательность)</u> Язык эссе трудно понять. Много грамматических, орфографических и стилистических ошибок. Правильная лексика встречается редко.
Отметка «3»	<u>Эссе раскрывает суть темы не полностью</u> Некоторые идеи, изложенные автором, не имеют отношения к теме эссе. Идеи раскрыты в недостаточной степени и нет примеров.	<u>Слабо сфокусированная последовательность аргументов</u> Структура эссе слабо выражена. Не все идеи представлены в логической последовательности.	<u>Язык изложения эссе частично понятен, но местами нарушены грамматическая, стилистическая, логическая последовательность</u> Есть грамматические, орфографические и стилистические ошибки. Лексика примитивна и однообразна.
Отметка «4»	<u>Эссе раскрывает суть темы</u> Идеи, изложенные автором, в основном имеют отношение к теме эссе. Идеи раскрыты в достаточной степени и приведено несколько подходящих примеров.	<u>В целом сфокусированная последовательность аргументов</u> Приемлемая структура эссе, имеющая введение, изложение аргументов и заключение. Идеи в целом представлены в упорядоченной и логической последовательности. Подтверждающие примеры очевидны.	<u>Язык изложения эссе в целом понятный и продуманный</u> Мало существенных грамматических и иных ошибок. Есть незначительные неточности в выборе лексики и стиля. Стиль изложения в целом соответствующий.

Отметка «5»	<i>Эссе полностью раскрывает суть темы</i> Изложены идеи, относящиеся к теме эссе, и там, где это приемлемо, автор излагает свое мнение. Подробно раскрыта тема и приведены подходящие примеры.	<i>Четко сфокусированная последовательность аргументов</i> Эссе имеет четкую и логически последовательную структуру. Подтверждающие примеры удачно вписываются в общее изложение эссе.	<i>Язык изложения эссе четкий, богатый и точный</i> Четкий, богатый и точный язык изложения. Нет существенных грамматических, орфографических и стилистических ошибок. Удачный выбор разнообразной лексики и стиля.
--------------------	--	---	--

Классификатор по написанию и проверке проекта по биологии (Образец)

Критерий	Градации критерия ¹			
	Отметка «5»	Отметка «4»	Отметка «3»	Отметка «2/1»
Тема: «Проблема окружающей среды». Тема раскрыта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ученик может представить пять факторов положительного и отрицательного влияния человека на окружающую среду. ▪ Ученик может на конкретных примерах показать воздействие данных пяти факторов. ▪ Ученик может проанализировать данные пять факторов. ▪ Ученик может расположить данные факторы по степени важности. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ученик может представить четыре фактора положительного и отрицательного влияния человека на окружающую среду. ▪ Ученик может на конкретных примерах показать воздействие данных четырех факторов. ▪ Ученик может проанализировать данные четыре фактора. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ученик изложил факторы. ▪ Ученик бессистемно приводит примеры. ▪ Ученик использует элементы анализа отдельных факторов. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ученик привел меньше двух факторов. ▪ Ученик не представил никакого анализа.

¹ Градации критериев – это описание различных уровней достижения ожидаемого результата.

Классификатор по написанию и проверке самостоятельной работы по математике (Образец)

Отметка	Критерий: правильность составления <i>алгоритма действий при умножении простого числа на обыкновенную дробь</i>
«1»	– алгоритм составлен с допущением ошибок, более не сделано ничего; – алгоритм не составлен, пример составлен с допущением ошибок и не решен.
«2»	– алгоритм не составлен, пример составлен и решен с допущением ошибок; – алгоритм составлен с допущением ошибок, пример составлен и решен с допущением ошибок.
«3»	– алгоритм составлен очень кратко, без пояснений, пример решен с допущением ошибок; – алгоритм не составлен, при решении примера допущены ошибки; – алгоритм не составлен, пример составлен и решен правильно.
«4»	– алгоритм составлен, пример решен правильно; – при составлении алгоритма допущена незначительная ошибка; – при решении примера допущена незначительная ошибка.
«5»	– алгоритм составлен подробно, правильно, пример составлен самостоятельно и решен правильно.

4. Использование банка образцов проверочных работ и классификаторов

Перед изучением работ учеников учителя знакомятся с образцами и классификаторами, затем они сравнивают работу каждого ученика с классификаторами и образцами. На основе этого сравнения определяют, в какой степени ученик достиг поставленной цели обучения.

Примечание

Это сложный процесс, для полного осуществления которого школе потребуется много лет. Однако эту работу могли бы выполнять сообща группы учителей- предметников на уровне района, города.



Инструмент 3.7. Анализ проверочной работы на уровне учителя

Краткое описание

При помощи данного инструмента учителя смогут на более качественном уровне обрабатывать информацию, полученную по итогам проверочных работ, следовательно, смогут выявить: а) причины проблем, затруднений учащихся; б) повлиять на улучшение методики преподавания предмета.

Справка

Большинство учителей анализируют проверочные работы учащихся на количественном уровне, поэтому они не могут выявить причины низкого качества образования учащихся. Они убеждены в том, что после проведения какой-либо проверочной работы нужно их проверить, выставить соответствующие оценки, затем общее количество этих оценок посчитать, выявить проценты успеваемости и качества знания учащихся и на этом процесс заканчивается.

Если существует такая проблема, то давайте рассмотрим более эффективные инструменты мониторинга в этом направлении работы школы. В первом инструменте (см. ниже) «Анализ проверочной работы 1» следует расположить информацию количественного характера. Во втором инструменте (см. ниже) «Анализ проверочной работы 2» нужно дать информацию после анализа сложившегося положения. Эти два инструмента взаимодополняют друг друга. Первая анкета служит для анализа и заполнения второй. Учитель, отвечая на вопросы второй анкеты, должен прийти к определенным выводам и предложениям, которые будут выслушаны и обсуждены на общей встрече учителей, завуча и руководителя ШМО.

Связи: инструменты 3.1, 3.5, 3.6.

Процедура

Инструменты для проведения анализа проверочных работ

1. До проведения проверочной работы по предмету каждый учитель получает инструменты: «Анализ проверочной работы 1» и «Анализ проверочной работы 2».
2. Завуч, руководитель ШМО и учителя обсуждают эти инструменты, цели проверочной работы и порядок ее проведения.
3. После проведения проверочной работы учитель проверяет работы и заполняет данные для анализа анкеты. Сначала заполняется инструмент «Анализ проверочной работы 1» (см. образец, приведенный ниже), затем на основе этого инструмента заполняется «Анализ проверочной работы 2» (см. образец, приведенный ниже).
4. Учителя, завуч и руководитель ШМО обсуждают итоги проверочной работы.

Анализ проверочной работы 1 (Образец)

1. Предмет _____
2. Дата проведения _____
3. Класс _____
4. Учитель _____
5. Количество учащихся в классе _____
6. Количество учащихся, выполнявших работу _____
7. Количество учащихся, выполнивших работу безошибочно _____
8. Типичные ошибки в содержании проверочной работы _____

9. Результаты проверочной работы
 Получили: «5» _____
 «4» _____
 «3» _____
 «2» _____

Анализ проверочной работы 2 (Образец)

1. Учитель _____
2. Предмет _____
3. Класс _____
4. Какие положительные моменты можете отметить в освоении учебного материала учащимися? Почему? _____

5. Какие проблемы в освоении учебного материала учащимися можете выделить? Почему? _____

6. Как можно решить эти проблемы, на ваш взгляд? _____

7. Какая помощь нужна учителям в решении этих проблем? _____

8. Какая помощь нужна ученикам в решении этих проблем? _____

Примечание

Если ваши учителя все время проводили анализ проверочных работ только на количественном уровне и никогда не выявляли причины проблем, то им для освоения и применения инструмента «*Анализ проверочной работы 2*» понадобится помощь наставника, руководителя ШМО или завуча школы. Эти два инструмента могут видоизменяться, в них могут быть включены совсем другие вопросы, т.е. все зависит от цели проверочной работы.



Инструмент 3.8. Анализ проверочной работы на уровне завуча (ШМО)

Краткое описание

При помощи данного инструмента завучи и руководители ШМО смогут на более качественном уровне анализировать информацию о состоянии процесса обучения по всей школе, а именно: выявить а) причины низкой успеваемости учащихся, проблемы в преподавании предмета; б) повлиять на улучшение методики преподавания предмета¹.

Справка

Многие завучи, руководители ШМО на количественном уровне умеют обрабатывать полученную информацию по итогам проверочных работ по всей школе, но информация не обрабатывается на качественном уровне, они затрудняются выявить причины низкого качества образования учащихся и проблемы в преподавании предмета.

Очень редко в школах проводится качественный *анализ*² состояния знаний, умений и навыков учащихся. Поэтому предлагаемый инструмент мониторинга (*на уровне завуча и руководителя ШМО*) должен в какой-то мере изменить ситуацию. Инструмент «Анализ проверочной работы 1», содержит количественную информацию, и инструмент «Анализ проверочной работы 2» предлагает вопросы для анализа сложившейся ситуации. Эти два инструмента взаимодополняют друг друга. Завуч и руководители ШМО, отвечая на вопросы второй анкеты, должны прийти к определенным выводам и предложениям, которые будут обсуждены на общей встрече с учителями.

Связи: инструменты 3.1, 3.5, 3.6, 3.7.

Процедура

Инструменты для проведения проверочных работ

1. До проведения проверочной работы завуч и руководитель ШМО обсуждают уровень знаний, умений и навыков учащихся, методику предмета и определяют цели проверочной работы.
2. Завучи, руководители ШМО, учителя коллегиально обсуждают цели проверочной работы, порядок ее проведения и представляют инструменты для анализа проверочной работы учащихся 2.6.
3. После проведения проверочной работы учителя проверяют ученические работы и заполняют анкеты (см. *инструменты 2.6*). Сначала заполняется анкета «Анализ проверочной работы 1», затем на основе этого инструмента заполняется анкета «Анализ проверочной работы 2» (см. *инструменты 2.6*).
4. Руководители ШМО собирают общую информацию об итогах проверочной работы учителей своего методического объединения и заполняют анкеты 2.7. (см. *приведенные ниже образцы*).

¹ Аверкин В. Региональная система управления образованием: мониторинг развития // Народное образование. – 2008. – № 2.

² См. глоссарий.

5. Руководители ШМО сдают общую информацию об итогах проверочной работы по своему предмету завучу.
6. Завуч собирает и заполняет анкеты 2.7. по результатам, представленным руководителями ШМО по своим предметам.
7. Завуч, руководители ШМО и учителя обсуждают итоги проверочных работ и выносят решения по улучшению качества обучения.

Анализ проверочной работы 1 на уровне завуча и руководителя ШМО

Классы	Общее количество учащихся	Количество учащихся, выполнивших работу	Написали работу на «5»	«4»	«3»	«2»	% Успеваемость	% Качество знаний
10-А, Б, В	154	149	28	47	67	7	95,3%	50,3

Анализ проверочной работы 2 на уровне завуча и руководителя ШМО

1. Завуч (руководитель ШМО) _____
2. Предмет _____
3. Классы _____
4. Учителя _____
5. Какие положительные моменты можете отметить в освоении учебного материала учащимися (по сравнению с предыдущей проверочной работой)? _____

6. Какие проблемы в освоении учебного материала учащимися можете выделить (по сравнению с предыдущей проверочной работой)? _____

7. Как можно решить эти проблемы? Какая помощь нужна учителям в решении этих проблем? _____

8. Какие конкретные предложения из анализа, проведенного учителями, нужно вынести на общее обсуждение? _____

Примечание

Если завучи и руководители ШМО все время проводили анализ проверочных работ только на количественном уровне и никогда не выявляли причины проблем, т.е. не занимались действительно анализом, то им для освоения этого инструмента понадобится помощь более опытных коллег, которые уже работают на таком уровне. Можно обратиться за помощью в методический совет, поискать полезную информацию в учебно-методических изданиях.



Инструмент 3.9. Форма наблюдения урока для целей мониторинга

Краткое описание

Этот инструмент предназначен для завучей и руководителей ШМО по созданию механизма проведения качественного наблюдения и анализа уроков, выработки конкретных рекомендаций, предложений по улучшению методики преподавания.

Справка

Завучи и руководители ШМО обязаны осуществлять контроль над проведением уроков и сообщать о результатах наблюдения учителям. Однако они зачастую испытывают затруднения в проведении качественного анализа урока, в выработке конкретных рекомендаций учителю, урок которого они посетили. Поэтому предлагаемый инструмент «Форма наблюдения урока для целей мониторинга» – должен им помочь в этом вопросе.

Следует особо отметить, что цель и процедура применения данного инструмента очень отличается от формы наблюдения и анализа урока при наставничестве. Наставник, посещая уроки учителей, использует инструмент наблюдения, который осуществляется *по просьбе учителя и результаты наблюдения не регистрируются в официальном отчете.*

Форма наблюдения урока для целей мониторинга также имеет два взаимодополняющих инструмента. Первый инструмент «Форма наблюдения урока для целей мониторинга 1» – помогает наблюдателю (*завучу, руководителю ШМО*) констатировать состояние проведения урока и методики преподавания учителя по конкретным параметрам. Вторым инструментом «Форма наблюдения урока для целей мониторинга 2» (*см. ниже приведенные образцы*) – помогает наблюдателю (*завучу, руководителю ШМО*) на основе информации, полученной в первой форме, зафиксировать достижения и недостатки учителя и выработать конкретные рекомендации, предложения для улучшения ситуации или для дальнейшего профессионального развития учителя.

Связи: инструменты 1.8, 2.6.

Процедура

Инструменты наблюдения урока для целей мониторинга

1. Учителя, за уроком которого будет осуществляться наблюдение, информируют о том, что данное наблюдение будет проводиться для целей мониторинга, поэтому результаты наблюдения будут использованы для формального его оценивания.
2. На заседании учителей ШМО, проведенном в присутствии завуча, обсуждается «Форма наблюдения урока для целей мониторинга 1» и «Форма наблюдения урока для целей мониторинга 2». Если это необходимо, в них вносятся коррективы или дополнительные параметры.
3. Намечается посещение нескольких уроков, которые будут оцениваться на основании анализа, проведенного с помощью этих форм.
4. После посещения уроков идет обсуждение результатов анализа и выработанных для учителя рекомендаций. Важно узнать мнение учителя, не являются ли некоторые из комментариев несправедливыми или неправильными. Если учитель не согласен с ком-

ментариями и после обсуждения спорных пунктов, а наблюдатель остается при своем мнении, то следует отразить в отчете, что определенный пункт вызвал возражения со стороны учителя.

5. Во время наблюдения урока могут быть выявлены некоторые проблемы, для исправления которых требуется определенное время. В этом случае завуч или руководитель ШМО может предложить учителю поработать с другими учителями и попросить их провести неформальный мониторинг (*см. соответствующий инструмент*), не дожидаясь следующего официального мониторинга.

Форма наблюдения урока для целей мониторинга 1¹

Учитель _____ Предмет _____
 Тема урока _____ Класс _____
 Присутствовало уч-ся _____ Отсутствовало уч-ся _____
 Дата наблюдения _____ Наблюдатель _____

Наблюдаемые параметры	Комментарии наблюдателя
1. Планирование. Обзор плана урока:	
▪ Логичность построения урока (соответствие содержания и методов поставленным целям)	
▪ Четкость и ясность целей урока	
▪ Учет групповых и индивидуальных потребностей в плане урока	
2. Содержания обучения и работа с информацией:	
▪ Использование учителем различных источников информации	
▪ Связь содержания с практикой и интеграция с другими предметами	
▪ Обучение учащихся работе с информацией	
▪ Владение материалом, доступность и понятность изложения материала урока учителем	
▪ Учет учебных потребностей класса (уровня подготовленности) при выборе и передаче содержания (адаптация содержания урока)	
3. Использование методов и приемов обучения:	
▪ Вовлеченность учащихся в процесс работы на уроке	

¹ При разработке форм использован источник: *Бернард Д., Хамзина С.* Оценивание эффективности деятельности: стандарты и процедуры. Руководство по оцениванию деятельности учителей, заместителей директоров и директоров школ. – Б.: Турар, 2007.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вовлеченность учащихся в процесс работы на уроке ▪ Организация взаимодействия и сотрудничества учащихся на уроке 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Характер и направленность задаваемых вопросов 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Учет групповых и индивидуальных потребностей и способностей учащихся при использовании методов и приемов работы на уроке 	
4. Создание среды обучения:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Равномерное распределение внимания учителя 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Доброжелательность атмосферы на уроке 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Позитивность обратной связи (высказывания и комментарии учителя относительно работы учащихся) 	
5. Организация учебной деятельности:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Организация самостоятельной работы учащихся и формирование умения учиться 	
6. Использование ресурсов:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Эффективность использования времени 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Эффективность использования наглядных материалов, ТСО 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Эффективность использования физического пространства 	
7. Оценивание учащихся:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Информирование учащихся о критериях оценивания на уроке 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Качество (полнота) обратной связи 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вариативность использования методов и приемов оценивания (использование техник формативного оценивания) 	

Форма наблюдения урока для целей мониторинга 2

1. Какие аспекты деятельности учителя наиболее успешны, эффективны?

2. Какие аспекты деятельности учителя нуждаются в изменении, улучшении?

3. Дополнительные комментарии, рекомендации:

Примечание

Если такие формы анализа урока для кого-то окажутся сложными, то можно разделить параметры наблюдения между несколькими учителями. Эту работу организывает руководитель ШМО или завуч. Например, по первым двум пунктам могут вести наблюдение три учителя, а по следующим трем пунктам – другие три учителя и т.д. А на общем обсуждении посещенного урока наблюдатели совместно вырабатывают рекомендации для учителя. После проведения ряда наблюдений уроков учителей руководитель ШМО (*каждый – по своему предмету*) и завуч могут составить сводную таблицу по результатам посещения уроков (*см. пример ниже*). Результаты наблюдений уроков обсуждаются с учителями, выявляются проблемы и принимаются решения по их устранению.

Сводная таблица по результатам наблюдения уроков учителей методического объединения (для руководителя ШМО)

Ф.И.О. учителей	Успешные аспекты деятельности учителей методического объединения	Аспекты деятельности учителей методического объединения, которые нуждаются в изменении, улучшении	Конкретные предложения для обсуждения сложившегося положения	Результаты выполненной работы
Караева А. Исанова Б. Асанова Ж.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ хорошая организация индивидуальной, парной, групповой работы учащихся; ▪ использование дополнительных ресурсов; ▪ благоприятная среда обучения. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ постановка целей обучения на уроке с позиции ученика; ▪ вопросы низкого порядка мышления. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ посетить уроки более опытных коллег; ▪ организовать семинары по постановке целей обучения с позиции ученика и по вопросам высокого порядка мышления; ▪ ознакомиться с методической литературой по постановке целей обучения и по вопросам высокого порядка мышления. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ посетили уроки опытных коллег; ▪ участвовали на семинарах по постановке целей обучения с позиции ученика и по вопросам высокого порядка мышления; ▪ ознакомились с методической литературой по данным вопросам.

Сводная таблица по итогам наблюдения уроков учителей для целей мониторинга (для завуча по учебно-воспитательной работе)

Общее количество методобъединений	Успешные аспекты деятельности учителей методобъединений	Аспекты деятельности учителей методобъединений, которые нуждаются в изменении, улучшении	Конкретные предложения для обсуждения сложившегося положения	Результаты выполненной работы
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 (языковая группа и начальные классы) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ использование интерактивных методов обучения; ▪ хорошая взаимосвязь учитель – учащийся, учащийся – учитель, ученик – ученик. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ методы формативного оценивания. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ организовать тренинг по формативному оцениванию; ▪ изучение методической литературы по формативному оцениванию; ▪ взаимопосещение уроков и их обсуждение; ▪ провести работу с родителями. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ провели тренинг по формативному оцениванию.



Инструмент 3.10. Форма взаимопроверки ученических тетрадей

Краткое описание

Этот инструмент поможет учителям, завучам, руководителям ШМО обмениваться опытом, перенимать наиболее эффективные приемы проверки ученических тетрадей, учиться давать полезные комментарии в работах учащихся.

Справка

На практике завуч время от времени собирает ученические тетради различных классов и знакомится с их состоянием, методами проверки тетрадей учителем, констатирует достижения и проблемы в этом направлении работы. Но не всегда можно провести детальное обсуждение итогов проверки. Предлагаемый инструмент «*Форма взаимопроверки ученических тетрадей*» (см. ниже приведенный образец) решает эту проблему, предоставляя возможность завучам и руководителям ШМО детально ознакомиться с работой учителя и учеников: сделать анализ состояния тетрадей учащихся, познакомиться с формами проверок учителя, сделать соответствующие выводы. На общем обсуждении можно по спорным моментам проверки проконсультироваться с более опытными коллегами, сделать анализ полезных комментариев, которые были даны ученикам в тетрадях.

Связи: инструменты 3.5, 3.6, 3.7, 3.8.

Процедура

Инструменты по взаимопроверке ученических тетрадей

1. На заседании учителей ШМО в присутствии завуча обсуждается «*Форма взаимопроверки ученических тетрадей*» и если это необходимо, вносятся коррективы.
2. Намечается план по обмену ученическими тетрадями между учителями одного методического объединения, утверждается график работы учителей по проверке работы с тетрадями.
3. После проверки ученических тетрадей проводится обсуждение результатов анализа проверки, выработанных рекомендаций, вопросов, возникших в ходе проверки.

Форма взаимопроверки ученических тетрадей

Учитель _____ Предмет _____

Класс _____ Дата проверки _____

Проверяющий учитель _____

Количество учеников в классе _____

Количество тетрадей, представленных к проверке _____

Количество проверенных тетрадей _____

Комментарии проверяющего:

1. Какие положительные моменты Вы хотели бы отметить? Почему эти моменты вы считаете положительными?

2. Какие проблемные моменты хотели бы отметить? Почему, на Ваш взгляд, эти моменты являются проблемными?

3. Что из увиденного Вы постараетесь применить на практике? Какие комментарии учителя к ученическим работам считаете наиболее полезными? Почему?

4. Ваши вопросы, которые появились в ходе ознакомления с ученическими тетрадями:

5. Ваши пожелания, рекомендации по устранению проблем и улучшению ситуации:

Примечание

Следует помнить о том, что на первых порах для молодых специалистов при заполнении такой формы работы нужен наставник. Например, можно ученические тетради одного класса проверить вместе с наставником, обсудить результаты проверки тетрадей и заполнить «Форму взаимопроверки ученических тетрадей». После детального обсуждения достижений и проблем при проверке ученических тетрадей у молодого специалиста появится опыт и в дальнейшем он начнет самостоятельно работать над тетрадями других классов.



Инструмент 3.11. Портфолио учителя

Краткое описание

Этот инструмент поможет школьным администраторам и руководителям методических объединений лучше отслеживать успехи учителей.

Справка

В некоторых школах Кыргызстана, помимо учета определенных достижений учителя, есть практика формирования *учительского портфолио*¹. Это очень полезная практика, т.к. она позволяет познакомиться с конкретными профессиональными достижениями каждого учителя, сделать выводы о его передовом опыте, отслеживать конкретные доказательства его успешности. Такая практика помогает более эффективно оценить работу учителя. *Эксперты*² школы заранее работают с портфолио учителя и заполняют специальную форму, которую можно будет использовать на заседании аттестационной комиссии.

Связи: инструменты 1.8, 2.7.

Процедура

Практика формирования портфолио учителя

1. На методическом совете школы или на заседаниях ШМО учителей-предметников принимается решение о требованиях к составлению портфолио учителя, где должны быть обозначены четкие параметры его составления.
2. Учителя на педагогическом совете должны обсудить требования к составлению портфолио, и, если это необходимо, внести коррективы и дополнения.
3. К определенному сроку учителя должны приготовить свои портфолио. Они имеют право получать консультации и помощь по составлению портфолио у завуча или руководителя ШМО.
4. Учителя по требованию администрации школы должны предоставить свои портфолио экспертам, роль которых могут выполнять опытные коллеги, наставники и руководители ШМО.
5. Эксперты работают с портфолио учителя, заполняют форму «Экспертиза портфолио» (см. ниже приведенный образец).

Приложение 1

Требования к портфолио учителя

Раздел I. Общие сведения об учителе:

- фамилия, имя, отчество, год рождения;
- образование (какой вуз и когда его окончил, полученная специальность и квалификация по диплому);

¹ См. глоссарий.

² Экспертами назначаются опытные учителя, наставники, которые обладают навыком аналитической экспертизы.

- трудовой и педагогический стаж, стаж работы в данной школе;
- повышение квалификации (название структуры, где прослушаны курсы, год, месяц);
- копии документов, подтверждающие наличие почетных званий и степеней;
- правительственные и ведомственные награды, грамоты, благодарственные письма;
- дипломы различных конкурсов.

Раздел II. Научно-методическая деятельность учителя:

- методические разработки уроков различной формы за последние пять лет педагогической деятельности (не более 5-ти);
- доклады на конференциях, педсоветах, семинарах, опубликованные статьи (за последние пять лет педагогической деятельности, (не более 5-ти);
- авторские программы;
- разработки проведенных семинаров, круглых столов, мастер-классов (не более трех работ за последние 5 лет).

Раздел III. Внеклассная работа по предмету:

- творческие работы, рефераты, учебно-исследовательские работы, проекты, выполненные учащимися (не более трех работ по каждому разделу за последние 5 лет);
- сценарии внеклассных мероприятий (не более трех работ за последние 5 лет);
- программы кружков и факультативов (не более трех работ за последние 5 лет).

Раздел IV. Самообразование учителя:

- методические и другие статьи, которые помогают учителю обогащать свой интеллектуальный и методический потенциал;
- материалы используемых образовательных технологий;
- другие материалы, но обязательно с кратким письменным обоснованием.

Раздел V. Свободный раздел:

- другие материалы с кратким письменным обоснованием.

Приложение 2

Экспертиза портфолио учителя

Ф.И.О. учителя _____ Ф.И.О. эксперта _____

Дата экспертизы _____

1. Соблюдение требований к составлению портфолио (соблюдены или не соблюдены требования; если не соблюдены, то какие именно и т. д.)

2. Какие материалы портфолио, на ваш взгляд, более успешны? Почему?

3. Что в портфолио требует доработки, изменения? Почему?

4. Ваши вопросы:

5. Ваши пожелания и конкретные рекомендации для улучшения портфолио:

Примечание

При составлении портфолио к каждому учителю необходим индивидуальный подход, нужно обратить внимание на самые успешные направления его деятельности, при этом объяснить, что важен не объем материала, а качество и эффективность проведенной работы.



Инструмент 3.12. Портфолио ученика¹

Краткое описание

Этот инструмент поможет учителям лучше отслеживать успехи учеников в процессе обучения, также позволит наглядно увидеть работу ученика и учителя в преодолении выявленных проблем.

Справка

Во многих школах Кыргызстана, помимо учета отметок учеников, собирают также и образцы их работ. Это очень полезная практика, т.к. она позволяет учителям наглядно увидеть прогресс ученика в процессе обучения. Но самое главное, такая практика помогает самому ученику поверить в свою успешность.

Связи: инструменты 2.10, 3.5, 3.6.

Процедура

Формирование портфолио ученика

1. Учитель оценивает результаты оценочного задания, по условиям которого ученик должен создать определенный продукт (*не устный тест*). Для оценочного задания можно предложить эссе, сочинение, анализ художественного произведения или тест (*по математике*). В этот период учитель и ученик определяют настоящее положение дел, т.е. успехи и проблемы ученика в освоении определенных заданий. Затем учителем и учеником ставятся конкретные цели для преодоления выявленных проблем.
2. Ученик вкладывает свои работы в папку (*портфолио ученика*), а также копии оценочных работ. При этом каждая работа должна обсуждаться учителем и учеником, намечаться конкретные тенденции (*улучшение или ухудшение в процессе решения проблем*). Портфолио ученика хранится у учителя.
3. В конце четверти, года портфолио ученика по конкретному предмету обсуждается на встрече с его родителями, на которой конкретно анализируются результаты: какие проблемы были решены, каких успехов достиг ученик, а также какие проблемы необходимо решать в будущем учебном году.
4. В следующем учебном году весь цикл работы учителя и ученика по портфолио продолжается.
5. Если школа назначит нового учителя, то ему для ознакомления передаются портфолио его будущих учеников, с тем чтобы успешный цикл работы не прерывался.

Как оценивать портфолио?

Портфолио представляет возможность применить метод оценивания обучения ученика, который отличается от традиционного. Оценка достижений с помощью портфолио дает возможность учителю и ученику наблюдать за процессом обучения в более широком контексте: прогнозируя риски, развивая творческое мышление и оценивая свои достижения. Для того чтобы имело место объективное оценивание, учителям необходимо применять

¹ См. глоссарий.

разнообразные стратегии оценивания прогресса ученика. Критерии оценки портфолио должны включать следующее:

- осмысленность (*включает рефлексию и наличие творческого мышления*);
- рост и развитие в соответствии с ключевыми целями и индикаторами учебного плана;
- соответствие работ требованиям, представленных в портфолио;
- разнообразие записей (*например, использование разнообразных форм, которые демонстрируют достижение учащимися запланированных стандартов*).

Важно, чтобы учитель и ученик работали совместно при установлении приоритетных критериев, которые будут использованы при формативном и суммативном оценивании.

В течение всего учебного года ученик и учитель смогут в тесном сотрудничестве определять те работы, которые необходимо включить в портфолио. Кроме того, они могут совместно разработать систему баллов и отметок, с помощью которых будут оценены работы в портфолио. Рубрики, правила и баллы могут быть разработаны и для каждого раздела портфолио, кроме того должны быть включены знаки (отметки, баллы) для суммативного оценивания работ. В процесс суммативного оценивания портфолио и принятия решений при выборе и оценивании работ¹ необходимо вовлечь не только ученика и учителя, но и группу экспертов для тщательного анализа всех разделов портфолио.

Примечание

Все предметные портфолио ученика объединяются только в том случае, если ученик переводится в другую школу или в том случае, если завуч захочет изучить общий академический прогресс ученика.

Следует помнить о том, что заставить ученика составить портфолио авторитарным способом невозможно! Самый эффективный метод – это убеждение на успешных примерах, поэтому не выбрасывайте самые удачные портфолио своих учеников, если даже они закончили школу.

¹ Шакиров Р. Х. и др. Оценивание учебных достижений учащихся. – Бишкек, 2010.



Инструмент 3.13. Поощрение за образовательные достижения

Краткое описание

Данный инструмент используется школьной администрацией и учителями для поощрения достижений более слабых учеников.

Справка

В школах существует практика поощрения и признания достижений в учебе тех учеников, которые получают высокие баллы на олимпиадах и других конкурсах, однако часто отсутствует система поощрения тех слабых учащихся, которые стремятся улучшить свои достижения и прикладывают к этому определенные усилия. Однако для них система для поощрения отсутствует.

Учитывая этот факт, мы должны сделать все возможное, чтобы равно обучая всех учеников, мы умели и равно и их поощрять. Если мы не будем использовать стратегии равного поощрения, то ученики со слабым исходным уровнем могут попросту сдаться, видя, что, несмотря на приложенные усилия, их достижений никто не замечает. Если мы будем применять такую систему, то обнаружим, что достижения более слабых учеников будут оказывать определенное влияние и на успевающих учеников, мотивируя их улучшать свои результаты. Таким образом, можно способствовать повышению общего уровня академической успеваемости и дисциплины в школе.

Предлагаемый инструмент вы можете использовать для поощрения тех учеников, которым учеба дается труднее, которые прилагают больше усилий для улучшения успеваемости. Этот инструмент широко используется в школах во всем мире.

Связи: инструменты 2.10, 3.12.

Процедура

Поощрение со стороны школьной администрации

1. Учителям нужно объяснить, как будет действовать эта система. Школа должна составить дизайн наградных листов, распечатать их или купить готовые грамоты (*см. образец ниже*). (В строке «Награждается за...» можно написать следующий текст: «Награждается за улучшенные показатели по математике».)
2. Каждого классного руководителя просят каждый месяц/четверть номинировать ученика(ов) на получение данной награды.
3. Учителя номинируют разных учеников каждый месяц/четверть на получение данной награды, ее также можно выдавать за улучшение не только результатов обучения, но поведения.
4. Учитель готовит представление на имя ученика, его класс и указывает достижение, заслуживающее награждения, и отдает его школьному секретарю.
5. Школьный секретарь заполняет грамоту, в которой он указывает имя и класс ученика и причину награждения.
6. Затем грамоты передаются директору или завучу на подпись и печать.

7. Во время школьного собрания/линейки ученикам, которые удостоились награды, вручают грамоты, похвалив их за определенные достижения в учебе или поведении.

Примечание

На уровне классов средней школы будет сложнее применять эту практику. Количество предметов увеличилось, и если каждый предметный преподаватель будет номинировать учеников на получение награды, кандидатов будет слишком много. Не следует выдавать слишком много наград, чтобы не потерять основной смысл этой практики. В больших школах награждение происходит во время собрания определенной части школы, чтобы награды за достижения вручались перед сверстниками отобранных учеников.

Образец похвальной грамоты

Похвальная грамота

Ученик месяца

Ф.И. _____

Награждается за _____

Дата _____ Учитель _____

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аверкин В.* Региональная система управления образованием: мониторинг развития // Народное образование. – 2008. – № 22.
2. *Бернард Д., Хамзина С.* Оценивание эффективности деятельности: стандарты и процедуры. Руководство по оцениванию деятельности учителей, заместителей директоров и директоров школ.-Б.:Турар, 2007.
3. *Булдыгина Л. М.* Реализация мониторинга как средство управления профессиональным развитием педагогов // Информатика и образование. – 2007. – № 4.4.
4. *Васильев Ю.* Можно ли помочь учителю пересмотреть привычные взгляды на обучение? // Перемена. – Вильнюс. – 2007. – С. 36–41.6.
5. *Васильев Ю.* Идеи критического мышления как основа школьного управления // Перемена. – 2007, апрель. – С. 44–48.8.
6. Внедрение и управление инновациями в школе: Пособие для директоров школ / Проект ПИКС. – Б. – 2007. – 93 с.10.
7. Вместе в школу. Руководство для учителей по управлению образовательной средой в условиях мультикультурного сообщества. – Б. – 2010. – 132 с. 12.
8. *Галкина Т.И.* Мониторинг образовательной деятельности в школе. Книга современного завуча / *Т. И. Галкина, Н. П. Озерова.* – Ростов на/Д: Феникс, 2006.14.
9. Государственные стандарты предметного образования в школах Кыргызской Республики. – Б.: «Билим куту», 2006. – 303 с.
10. *Грей У. А., Грей М. М.* Синтез изучения наставничества начинающих учителей// Лидерство в образовании. – 1985, ноябрь. – С. 37–45.
11. *Долженко Ю. А.* Проблемы формирования «успешного» педагога в системе постдипломного образования / Практико-ориентированное пособие для руководителей ОУ. – Барнаул: АКПП-КРО, 2001.
12. Закон Кыргызской Республики «Об образовании», 2003.
13. Интерактивные методы обучения и управление классом: Методическое пособие для учителей. – Б.: IFES, 2004. – 64 с.
14. Как разработать школьный план улучшения обучения и воспитания: Практическое руководство для директоров школ, школьных команд, работников управления в сфере образования / Проект «Сельское образование». – Б.: Издательский дом «Эдем принт», 2009. – 112 с.
15. Квалификационные требования к педагогическим и руководящим работникам общеобразовательных и дошкольных организаций. Приложение 2 к Положению об аттестации педагогических и руководящих работников общеобразовательных организаций Кыргызской Республики / Кут билим, 2008, 26 сентября.
16. *Круглова И. В.* Организация наставничества в школе. – М., 2009.
17. *Кузибицкий А., Рождественская Н.* Управленческая культура: лидер и его команда // Народное образование. – М. – 2001. – № 6. – С. 50–64.
18. *Макарова Т. Н., Макаров В. А.* Наставничество как форма повышения профессионального мастерства учителя //Завуч. Управление современной школой. Журнал для администрации школ. – М. – № 6. – 2007.
19. *Майоров А. Н.* Мониторинг в образовании. – М. – 2005.
20. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
21. *Мононен-Алтонен М., Низовская И.* Дневник-календарь учителя: Практическое руководство по управлению эффективностью деятельности школы. – Б.: Турар, 2007. – 112 с.
22. *Морозова Т. В.* Искусство управления: взгляд сквозь призму менеджмента // Завуч. Управление современной школой. – 2007. – № 6. – С. 41–53.

23. *Мусаева В.И., Асанакуннов Т.А., Шакиров Р.Х.* Ожидаемые результаты обучения и индикаторы.- Бишкек.- 2011.
24. Новая система оплаты труда педагогических работников общеобразовательных организаций. – МОН, 2011.
25. Основы мониторинга, Ташкент, 2007.
26. Право на качественное образование: создание школ доброжелательного отношения к ребенку в Центральной Азии / ЮНИСЕФ. – Алматы. – 2002. – 213 с.
27. *Руднев Е.* Поддержка и коучинг – две дороги к лидерству // Директор школы. – М. – 2006. – № 4. – С. 25–30.
28. *Седов В.* Руководство в стиле коучинг // Управление школой. – М. – 2011. – № 03 (5340). – С. 38–41.
29. *Симонов В.П.* Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: Учебное пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – С. 430.
30. *Симонов В. П.* Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании: Учебное пособие. – М., Высшее образование, 2007. – 357 с.
31. Современные технологии эффективного управления: Практическое пособие для руководителя. – Б.: ЕГА-Басма, 2000. – 384 с.
32. Управление изменениями: Тренинг-модуль для работников районных, областных отделов образования // Фонд поддержки образовательных инициатив. – Б. – 2006. – 160 с.
33. Управление качеством образования: Руководство к обучающему модулю для директоров школ / Проект «Сапаттуу билим». – Б. – 2010. – 390 с.
34. Формативное оценивание и методы лично-ориентированного преподавания и познания: Руководство для учителя // Проект «Сельское образование». – Б. – 2007. – 146 с.
35. *Шакиров Р.Х., Буркитова А.А., Дудкина О.И.* Оценивание учебных достижений учащихся. – Бишкек. – 2010.
36. *Шишов С. Е., Кальней В. А.* Мониторинг качества образования в школе. – М.: Педагогическое сообщество России, 1999. – 354 с.
37. Школы профессионального развития: карта сотрудничества /Проект ПИКС. – Б.: Махprint, 2007. – 62 с.

ГЛОССАРИЙ

- Анализ** – это логический прием познания, представляющий собою мысленное разложение предмета (явления, процесса) на части, элементы или признаки, их сопоставление и последовательное изучение с целью выявления существенных, т.е. необходимых и определенных качеств и свойств.
- Диагностическое оценивание** – это определение начального уровня сформированности знаний, умений и навыков (ЗУН) и компетентностей учащегося. Используется для планирования последующего обучения и постановки новых задач обучения.
- Команда** – это организованная для определенной цели группа людей, которые понимают взаимозависимость и необходимость сотрудничества, имеют твердую установку на совместную эффективную деятельность и способы на подотчетность команде.
- Компетентность**
(лат. соответствие, соразмерность) – интегрированная способность человека самостоятельно применять различные элементы знаний, умений и способы деятельности в определенной ситуации (учебной, личностной, профессиональной).
- Критерий** – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо. Мерило оценки.
- Лидерство** – это один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид выполняет роль лидера, т.е. объединяет, направляет действия всей группы, которая, в свою очередь, ожидает, принимает и поддерживает его действия.
- Лидер** – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической, как правило, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной коллективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели.
- Менеджмент**
(англ. management) – наука управления. Предметом изучения науки управления являются закономерности руководства (*leadership* – лидерство; *administration* – администрирование), процесса; управленческий факт, явление.
- Методический совет школы** – является главным консультативным органом школы по вопросам научно-методического обеспечения образовательного процесса.
- Миссия** – в переводе с латыни означает «ответственное задание, роль, поручение». Миссия обеспечивает согласование внешних интересов субъектов, которые оказывают влияние на школу, и внутренних интересов участников учебно-воспитательного

процесса (администрации, педагогического и ученического коллективов). Миссия школы выражает суть концепции развития школы.

- Мониторинг** – это система сбора, обработки, хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления, позволяющая судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающая прогноз его развития.
- Мотивация** – (1) процесс побуждения себя и других к определенной деятельности для достижения каких-либо целей или цели. (2) система факторов, определяющих поведение человека, совокупность потребностей и нужд, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.
- Наставничество** – одна из форм передачи педагогического опыта, в ходе которой начинающий педагог практически осваивает персональные приемы под непосредственным руководством педагога-мастера.
- Образовательный процесс** – целенаправленная деятельность по обучению, воспитанию и развитию личности путем организованного учебно-воспитательного процесса.
- Обратная связь** – процесс сообщения и получения комментариев о конкретных действиях, ситуациях, спорных вопросах, которые ведут к достижению цели.
- Оценка** – (1) результат процесса оценивания, деятельность или действие по оцениванию, качественная информация обратной связи. (2) анализ результатов мониторинга и/или контроля.
- Педагогический менеджмент** – комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития.
- Портфолио учителя** – это целенаправленный сбор работ учителя, папка достижений.
- Портфолио ученика** – это целенаправленный сбор работ учащегося, которые показывают усилия учащегося при выполнении работ, его прогресс и достижения по одному или нескольким предметам. Папка достижений.
- Рефлексия** – особый вид мышления, который означает тщательное взвешивание, оценку и выбор. Умение и желание размышлять о своей деятельности, в том числе и профессиональной, связано с процессом познания себя, постоянным самосовершенствованием, а значит, непрерывным образованием.
- Стратегия** – это пути и способы достижения целей, предполагает выбор среди альтернативных путей, разработку и осуществление программы.
- Стратегическое планирование** – это процесс формулировки целей, выбора стратегии их достижения и разработки программных мер, связанных с решением некоторой обозначенной проблемы.

- Суммативное (итоговое) оценивание** – предназначено для определения уровня сформированности знаний, умений, навыков, компетентностей при завершении изучения темы, раздела к определенному периоду времени. Суммативное оценивание проводится по результатам выполнения различных видов проверочных работ (теста, контрольной, лабораторной, исследовательской работ, сочинения, эссе, проекта, устной презентации и т.п.). Отметки, выставленные за проверочные работы, являются основой для определения итоговой оценки.
- Таксономия Блума** – это иерархия мыслительных навыков (знание, понимание, применение, анализ, оценка, творчество) или целей обучения, составленная американским психологом Бенджаминном Блумом.
- Технология управления персоналом** – организация процесса отбора, найма, оценки квалификации и исполнения, адаптации и обучения персонала, управления его профессиональной карьерой и служебным продвижением, формирование мотивации, организация труда, управление конфликтами, обеспечение социального развития организации.
- Управление учебно-воспитательным процессом (как составная часть педагогического менеджмента)** – целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и обучающихся путем научно обоснованного планирования, организации и контроля их деятельности.
- Учебное занятие** – это система организационной и учебно-воспитательной деятельности учителя в единстве с учебно-познавательной деятельностью обучающихся, направленная на достижение цели и задач их общего образования, воспитания и развития.
- Учебные достижения учащихся (результаты)** – это конечный результат (что ученик должен знать, понимать и применять), достигаемый учеником в процессе познания.
- Формативное (формирующее) оценивание** – оценивание , при котором происходит сбор и обобщение информации о каждом ученике с целью улучшения процесса обучения и познания.
- Цель** – (1) конечный, желаемый результат. (2) описание желаемого результата деятельности, направленной на решение проблемы.
- Эффективность учебных занятий** – степень достижения заданной цели деятельности учителями и обучающимися с учетом оптимальности (необходимости и достаточности) затраченных ими усилий, средств и времени.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДИРЕКТОРУ ШКОЛЫ

I. Общие положения

- 1.1. Настоящая должностная инструкция разработана на основе квалификационных требований к руководителю (директору, начальнику, заведующему) образовательного учреждения, утвержденной приказами Министерства труда и социального развития Кыргызской Республики № 11 от 11 февраля 2008 г., Министерства образования и науки Кыргызской Республики № 70/1 от 14 февраля 2008 г.

При составлении инструкции учтены статьи 9, 10, 11, 14 Закона Кыргызской Республики «Об охране труда», принятого Законодательным собранием Жогорку Кенеша Кыргызской Республики 19 июня 2003 года.

- 1.2. Директор школы назначается и освобождается от должности районным/городским отделом образования, управлениями образования городов Бишкек и Ош, по согласованию с Министерством образования и науки Кыргызской Республики.
- 1.3. Директор школы должен иметь высшее профессиональное образование и стаж работы не менее 5 лет на педагогических или руководящих должностях в области образования.

Директору школы совмещение должности с другими руководящими должностями (кроме научного и научно-методического руководства) внутри или вне школы не разрешается.

- 1.4. Директор школы подчиняется непосредственно заведующему/начальнику районного/городского отдела/управления образования.
- 1.5. Директору школы непосредственно подчиняются его заместители. Директор школы вправе в пределах своей компетенции дать обязательное для исполнения указание любому работнику школы и обучающемуся.
- 1.6. Директор школы работает в режиме ненормированного рабочего дня в соответствии с трудовым законодательством Кыргызской Республики.
- 1.7. В своей деятельности директор школы руководствуется Конституцией и законами Кыргызской Республики; Законом «Об образовании» Кыргызской Республики, указами Президента Кыргызской Республики, решениями Правительства Кыргызской Республики и Министерства образования и науки Кыргызской Республики; правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, а также Уставом и локальными правовыми актами школы (в том числе – настоящими квалификационными требованиями). Директор школы соблюдает Конвенцию о правах ребенка.

II. Функциональные обязанности

Основными направлениями деятельности директора школы являются:

- руководство школой в соответствии с ее Уставом и законодательством Кыргызской Республики;
- организация образовательной (учебно-воспитательной) работы школы;
- обеспечение административно-хозяйственной (производственной) работы школы;
- создание режима соблюдения норм и правил техники безопасности в школе;
- делегирование полномочий своим заместителям, руководителям структурных подразделений, главным специалистам в рамках их компетенции;
- установление контактов с внешними организациями.

III. Должностные обязанности

Директор школы является главным распорядителем кредитов и выполняет следующие должностные обязанности.

3.1. Осуществляет:

- общее руководство всеми направлениями деятельности школы в соответствии с законодательством Кыргызской Республики и Уставом образовательной организации;
- разработку, утверждение и внедрение программ развития организации, образовательных программ, учебных планов, курсов, дисциплин, Устава и правил внутреннего распорядка образовательной организации и других локальных нормативных актов и учебно-методических документов;
- подбор, прием на работу и расстановку кадров.

3.2. Определяет:

- структуру управления школой, штатное расписание;
- должностные обязанности работников образовательной организации в соответствии с утвержденными квалификационными требованиями и другими нормативно-правовыми актами.

3.3. Решает учебно-методические, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы.

3.4. Планирует, координирует работу педагогических и других работников школы.

3.5. Утверждает:

- любую, не противоречащую законодательству КР, нормативно-правовую документацию, регламентирующую деятельность школы, ее подразделений и отдельных сотрудников;
- локальные правовые акты школы, в том числе – Приказ о порядке распределения стимулирующих выплат за результативность и качество работы и Положение об экспертном совете школы;
- по представлению экспертного совета школы – размеры коэффициента трудового участия для предметно-методических объединений школы;
- урочную, внеурочную нагрузку на новый учебный год среди педагогических работников по согласованию с профсоюзной организацией школы.

3.6. Обеспечивает:

- социальную защиту и защиту прав сотрудников и обучающихся;
- государственную регистрацию школы, лицензирование образовательной деятельности, государственную аттестацию;
- эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами местного самоуправления, предприятиями и организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими) учащихся;
- хранение, учет и выдачу документов об образовании государственного образца, а также достоверность представляемой информации о выпускниках общеобразовательных организаций;
- выполнение трехстороннего соглашения между школой, органами местного самоуправления (МСУ) и профсоюзным комитетом коллективного договора;
- рациональное использование бюджетных средств общеобразовательной организации и средств, поступающих из других источников;
- соблюдение требований нормативных и локальных актов при распределении стимулирующих выплат за результативность и качество работы;
- учет, хранение и пополнение учебно-материальной технической базы общеобразовательной организации;
- ведение делопроизводства, бухгалтерского учета и статистической отчетности.

3.7. Руководит:

работой педагогического совета;
гражданской защитой школы.

3.8. Контролирует:

- выполнение Законов «Об образовании», «О статусе учителя», «О государственном языке» и др., а также национальных программ;
- выполнение государственных образовательных стандартов, учебного плана и общеобразовательных программ, содержание и эффективность учебно-воспитательной работы;
- организацию и проведение государственной итоговой аттестации выпускников и переводных экзаменов учащихся.

3.9. Организует работу по созданию и обеспечению условий проведения образовательного процесса в соответствии с действующим законодательством о труде, охране труда и Уставом школы.

IV. Права

Директор школы имеет право в пределах своей компетенции:

4.1. Присутствовать на любых мероприятиях, проводимых работниками школы, с последующим анализом и оценкой мероприятия и деятельности работника.

4.2. Привлекать:

- сотрудников школы к дисциплинарной ответственности за нарушения трудовой дисциплины в соответствии с действующим законодательством;
- обучающихся к дисциплинарной ответственности за нарушение Устава образовательной организации и правил внутреннего распорядка.

4.3. Формировать:

- персональный состав Экспертного совета школы для распределения стимулирующего фонда оплаты труда на основе коэффициента трудового участия (КТУ);
- методические и иные советы, комиссии, комитеты.

4.3. Вносить предложения о представлении сотрудников школы к награждению правительственными и ведомственными наградами и почетными званиями в соответствии с действующим законодательством.

4.4. Требовать:

- от сотрудников школы соблюдения технологии воспитательной, образовательной, экспериментальной, исследовательской и хозяйственной деятельности, норм и требований профессиональной этики, выполнения принятых школьным сообществом планов и программ;
- от сотрудников и учащихся школы точного и неукоснительного выполнения положений руководящих документов по обеспечению безопасности, поддержанию общественного порядка, установленных правил и дисциплины;
- от сотрудников школы и учащихся выполнения локальных нормативно-правовых актов.

4.5. Повышать свою квалификацию.

4.6. Принимать управленческие решения, касающиеся деятельности школы.

V. Ответственность

5.1. Директор школы несет ответственность за:

- выполнение государственных образовательных программ;
- реализацию образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса;
- качество образования учащихся;
- жизнь и здоровье, соблюдение прав и свобод обучающихся и работников образовательной организации во время образовательного процесса в установленном законодательством Кыргызской Республики порядке;
- результаты финансово-хозяйственной деятельности;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, санитарно-гигиенического режима, техники безопасности и противопожарной защиты, охраны труда учащихся и персонала;
- соблюдение требований по охране, защите прав и интересов учащихся и педагогического персонала;
- причинение школе или участникам образовательного процесса вреда и ущерба в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих должностных обязанностей.

VI. Взаимоотношения и связи по должности

Директор школы:

6.1. Взаимодействует с государственно-общественными органами управления и органами местного самоуправления, неправительственными организациями и др.

- 6.2. Представляет в установленные сроки в установленной форме отчетность учредителям и другим полномочным государственным и муниципальным органам.
- 6.3. Получает от учредителя, государственных и муниципальных органов информацию нормативно-правового и организационно-методического характера, знакомится под роспись с соответствующими документами.
- 6.4. Систематически обменивается информацией со своими заместителями, педагогическими и иными работниками школы.

Приложение 2

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЗАМЕСТИТЕЛЮ ДИРЕКТОРА ПО УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

I. Общие положения

- 1.1. Настоящая должностная инструкция разработана на основе квалификационной характеристики заместителя директора по учебно-воспитательной работе, утвержденной приказами Министерства труда и социального развития Кыргызской Республики № 11 от 11 февраля 2008 г., Министерства образования и науки Кыргызской Республики № 70/1 от 14 февраля 2008 г.
- 1.2. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе (УВР) назначается и освобождается от должности руководителем районного/городского ОО по представлению школы.
- 1.3. Заместитель директора по УВР должен иметь высшее профессиональное образование и стаж работы не менее 3-х лет на педагогических или руководящих должностях в области образования.
- 1.4. Заместитель директора по УВР подчиняется непосредственно директору школы.
- 1.5. Заместителю директора по УВР непосредственно подчиняются: руководители ШМО, учителя, воспитатели, классные руководители, библиотекарь, лаборант.
- 1.6. В своей деятельности заместитель директора по УВР руководствуется Конституцией Кыргызской Республики и законами Кыргызской Республики, Уставом образовательной организации (ОО), правилами внутреннего распорядка ОО.
- 1.7. Исполняет обязанности директора школы и его заместителей в период их временного отсутствия (отпуск, болезнь и т.п.). Исполнение обязанностей осуществляется в соответствии с законодательством о труде и Уставом школы на основании приказа.

II. Функциональные обязанности

Основными направлениями деятельности заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе являются:

- 2.1. Организация учебно-воспитательного процесса в школе, руководство им и контроль за развитием этого процесса.
- 2.2. Методическое руководство педагогическим коллективом.
- 2.3. Обеспечение режима соблюдения норм и правил техники безопасности в учебном процессе.

III. Должностные обязанности

Заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе выполняет следующие должностные обязанности:

- 3.1. Организует и контролирует деятельность педагогического коллектива во вверенной степени общеобразовательной организации.
- 3.2. Реализует совместно с педагогическим коллективом основные направления развития образовательной организации.
- 3.3. Обеспечивает и координирует методическую работу педагогов.
- 3.4. Формирует совместно с педагогическим коллективом школьный компонент учебного плана и обеспечивает его реализацию.
- 3.5. Осуществляет контроль за:
 - выполнением Закона «Об образовании», «О государственном языке»;
 - реализацией Концепции воспитания школьников и других нормативных документов;
 - работой учителей по повышению качества знаний учащихся;
 - работой ШМО, проведением предметных декад;
 - повышением квалификации учителей;
 - ведением школьной документации (классные журналы, личные дела, тетради и дневники учащихся);
 - качеством образовательного процесса и объективностью оценки результатов образовательной подготовки обучающихся, посещает уроки и другие виды учебных занятий, проводимых педагогическими работниками, посещает классные часы, внеклассные мероприятия (не менее 5 уроков в неделю), анализирует их форму и содержание, доводит результаты анализа до сведения педагогов;
 - развитием кабинетной системы в школе;
 - качеством преподавания факультативов и спецкурсов.
- 3.6. Организует:
 - деятельность школы по учебно-воспитательной работе, выявляет наиболее значимые проблемы и предлагает эффективные пути их решения;
 - текущее и перспективное планирование учебно-воспитательной работы педагогического коллектива;
 - работу методической службы;
 - работу творческих групп, лабораторий, школьных методических объединений (ШМО);
 - подготовку и проведение аттестации педагогических работников;
 - проведение конкурса педагогического мастерства;
 - работу по наставничеству;
 - работу по обобщению и распространению передового педагогического опыта;
 - отбирает материалы для публикаций с целью внедрения передового педагогического опыта;
 - работу с одаренными детьми, подготовку и участие школьников в олимпиадах, конкурсах;
 - подготовку и проведение государственной итоговой аттестации выпускников и переводных экзаменов учащихся;
 - отслеживает результативность обучения учащихся;
 - работу со слабоуспевающими учащимися.
- 3.7. Ведет:
 - тарификацию; таблицу на зарплату учителей;
 - учет детей по микроучастку (всеобуч);

- учет документов строгой отчетности;
- учет детей, освобожденных от занятий физкультурой по состоянию здоровья, организацию их занятий;
- учет посещаемости детьми уроков;
- работу по соблюдению техники безопасности и противопожарной защиты, санитарно-гигиенического режима, требований по охране труда учителей.

3.8. Составляет:

- расписание уроков;
- отчетность по школе, статотчеты, сведения о движении и успеваемости учащихся.

3.9. Создает оптимальные условия для развития инновационных процессов в образовательной организации.

3.10. Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров.

3.11. Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса, участвует в работе педагогического совета.

3.12. Принимает меры к пополнению библиотеки учебно-методической и художественной литературой, журналами и газетами по профилю своей работы.

IV. Права

Заместитель директора имеет право в пределах своей компетенции:

4.1. Присутствовать на любых занятиях, проводимых непосредственно подчиненными работниками (без права входить в класс после начала занятий без экстренной необходимости и делать замечания педагогу в течение занятия), предупредив педагога не позднее, чем за 1 день.

4.2. Давать распоряжения, обязательные для исполнения непосредственно подчиненным работникам, младшему обслуживающему персоналу, работающему в помещениях, закрепленных за непосредственно подчиненными работниками.

4.3. Привлекать к дисциплинарной ответственности участников образовательного процесса за проступки, дезорганизующие учебно-воспитательный процесс.

4.4. Вносить предложения о поощрении, моральном и материальном стимулировании непосредственно подчиненных сотрудников и сотрудников, обеспечивающих учебный процесс; по совершенствованию работы школы.

4.5. Запрашивать:

- для контроля и внесения корректив – рабочую документацию различных подразделений и отдельных лиц, находящихся в непосредственном подчинении;
- использовать информационные материалы и нормативно-правовые документы, необходимые для исполнения своих должностных обязанностей.

4.6. Требовать от участников образовательного процесса соблюдения норм профессиональной этики, выполнения принятых школьным сообществом планов и программ (носящих обязательный характер).

4.7. Повышать свою квалификацию.

V. Ответственность

5.1. Заместитель директора по УВР несет ответственность за:

- реализацию образовательных программ в соответствии с учебными планами и графиком учебного процесса;
- качество обучения и воспитания учащихся;
- соблюдение в образовательном процессе норм и правил охраны труда;
- неисполнение или ненадлежащее исполнение без уважительных причин Устава образовательного учреждения и правил внутреннего трудового распорядка, законных распоряжений директора и иных локальных нормативных актов, должностных обязанностей, установленных настоящей инструкцией. За грубое нарушение трудовых обязанностей в качестве дисциплинарного наказания может быть применено увольнение;
- нарушение правил пожарной безопасности, охраны труда, санитарно-гигиенических правил организации учебно-воспитательного процесса.

VI. Взаимоотношения и связи по должности

Заместитель директора по УВР:

- 6.1. Работает в режиме ненормированного рабочего дня по графику, составленному исходя из 40-часовой рабочей недели (при полной ставке) и утвержденному директором школы.
- 6.2. Заместитель директора школы взаимодействует:
 - с директором школы, образовательной организации;
 - с Советом школы;
 - с педагогическим советом школы;
 - с Попечительским советом школы;
 - с руководителями ШМО, классными руководителями, заместителями директора по ВР (организатором внеклассной и внешкольной работы) и АХЧ, социальным педагогом;
 - осуществляет связь с вузами;
 - готовит документы для заключения договоров о преподавании спецкурсов.
- 6.3. Совместно с методическим советом (МС), руководителями ШМО, заместителями директора составляет план работы школы. План работы утверждается директором образовательной организации не позднее пяти дней с начала планируемого периода.
- 6.4. Представляет директору письменный отчет о своей деятельности в течение пяти дней по окончании каждой учебной четверти.
- 6.5. Получает от директора образовательной организации информацию нормативно-правового и организационно-методического характера.
- 6.6. Систематически обменивается информацией по вопросам, входящим в его компетенцию, с педагогическими работниками образовательной организации, заместителями директора школы.
- 6.7. Информировывает администрацию школы о возникших трудностях в ходе осуществления учебно-воспитательного процесса.
- 6.8. Передает директору информацию, полученную на совещаниях и семинарах различного уровня, непосредственно после ее получения.

Приложение 3

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ ШКОЛЬНОГО МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ (ШМО)

I. Общие положения

- 1.1. Руководитель ШМО должен иметь высшее профессиональное образование и стаж работы не менее 5-ти лет в системе образования.
- 1.2. Руководитель ШМО подчиняется непосредственно заместителю директора (УВР или научно-методическая работа).
- 1.3. В своей деятельности руководитель ШМО руководствуется Законами Кыргызской Республики.

II. Функциональные обязанности

- 2.1. Организация методической работы закрепленной группы учителей, руководство этой работой и контроль за ее выполнением.

III. Должностные обязанности

Руководитель методического объединения выполняет следующие должностные обязанности:

- 3.1. Анализирует:
 - проблемы и результаты методической работы закрепленной группы учителей;
 - форму и содержание посещенных уроков и других видов деятельности.
- 3.2. Прогнозирует последствия запланированной методической работы.
- 3.3. Планирует и организует:
 - текущее и перспективное планирование деятельности закрепленных педагогов;
 - разработку необходимой методической документации;
 - осуществление контроля за выполнением программы и объективностью оценки результатов образовательной подготовки обучающихся у закрепленных педагогов;
 - работу по подготовке и проведению административных контрольных работ;
 - повышение квалификации и профессионального мастерства закрепленных педагогов.
- 3.4. Координирует:
 - разработку необходимой методической документации закрепленными педагогами;
 - работу закрепленных учителей по выполнению учебных планов и программ.
- 3.5. Руководит работой методического объединения.
- 3.6. Контролирует:
 - работу своего методического объединения;

- объективность оценки результатов образовательной подготовки обучающихся у учителей своего методического объединения.

3.7. Принимает участие в:

- разработке методических документов, обеспечивающих учебный процесс;
- корректировке планов и программ педагогов своего методического объединения;
- заседаниях методического объединения и методического совета.

3.8. Консультирует педагогов методического объединения по вопросам методической работы.

3.9. Оценивает методические разработки учителей своего методического объединения.

3.10. Редактирует и распространяет подготовленные к изданию методические материалы своего объединения.

IV. Права

Руководитель методического объединения имеет право в пределах своей компетенции:

4.1. Присутствовать на любых уроках учителей своего методического объединения, проводимых с учащимися школы (без права входить в класс после начала занятий без экстренной необходимости и делать замечания педагогу в течение занятия).

4.2. Принимать участие в:

- разработке образовательной политики и стратегии школы, в создании соответствующих стратегических документов;
- аттестации педагогов;
- работе педагогического совета;
- подборе и расстановке педагогических кадров своего методического объединения.

4.3. Вносить предложения:

- о начале, прекращении или приостановлении конкретных методических проектов учителей своего методического объединения;
- о поощрении, моральном и материальном стимулировании учителей своего методического объединения;
- по совершенствованию учебно-методической работы.

4.4. Контролировать и оценивать ход и результаты групповой и индивидуальной учебно-методической работы учителей своего методического объединения.

4.5. Запрашивать:

- рабочую документацию для контроля и внесения корректив у непосредственных подчиненных;
- получать и использовать информационные материалы и нормативно-правовые документы, необходимые для исполнения своих должностных обязанностей, у руководства.

4.6. Требовать от закрепленных педагогов соблюдения норм и требований профессиональной этики, выполнения принятых школьным сообществом планов и программ (носящих обязательный характер).

4.7. Повышать свою квалификацию.

V. Взаимоотношения и связи по должности

- 5.1. Планирует совместно с учителями деятельность методического объединения. План работы согласовывается с заместителем директора по УВР и утверждается директором школы не позднее пяти дней с начала планируемого периода.
- 5.2. Руководитель МО взаимодействует с:
 - педагогическим и методическим советами школы;
 - районными методическими объединениями;
 - заместителями директора по УВР, воспитательной работе, классными руководителями, социальным педагогом.
- 5.3. Представляет письменный отчет о деятельности методического объединения в течение пяти дней по окончании учебного года заместителю директора по учебно-методической работе (УВР) или научно-методической работе (НМР).
- 5.4. Получает от заместителя директора по УВР/НМР образовательной организации информацию нормативно-правового и организационно-методического характера, знакомится с соответствующими документами.
- 5.5. Систематически обменивается информацией по вопросам, входящим в его компетенцию, с педагогическими работниками образовательной организации, заместителем директора по УВР/НМР.

Приложение 4

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К УЧИТЕЛЮ ШКОЛЫ

В обязанности учителя входит:

- проведение на высоком научном и методическом уровне обучения учащихся с учетом педагогических ситуаций и специфики преподаваемого урока;
- использование разнообразных форм, методов и средств обучения учащихся;
- разработка и внедрение новых технологий обучения и авторских общеобразовательных программ, учебно-методических пособий на основе государственных образовательных стандартов и основных общеобразовательных программ;
- планирование учебного материала по преподаваемому предмету, обеспечение выполнения общеобразовательных программ и достижение всеми учащимися базового уровня требований государственных образовательных стандартов, формирование у них умений и навыков и дальнейшее применение их на практике;
- подготовка учащихся для участия в олимпиадах и конкурсах;
- проведение переводных экзаменов учащихся, а также участие в государственной итоговой аттестации выпускников;
- заполнение необходимой школьной документации правильно и в срок;
- активное участие в заседаниях педагогического совета, методических объединений;
- проведение работы по изучению государственной символики Кыргызской Республики, учебно-воспитательной работы на основе общечеловеческих принципов, заложенных в эпосе «Манас» и лучших традициях кыргызского и других народов, проживающих в республике;
- реализация школьного компонента учебного плана и руководство предметными и другими кружками;
- осуществление работы в постоянной связи с родителями (законными представителями) учащихся;
- наблюдение и оповещение классного руководителя о состоянии учебной среды в классе;
- изучение индивидуально-психологических особенностей учащихся, анализ их успеваемости, а также обеспечение соблюдения учебной дисциплины и режима посещения занятий;
- постоянное повышение своей профессиональной и квалификационной подготовки;
- соблюдение и выполнение требований по охране детства, защите прав и интересов несовершеннолетних, технике безопасности, санитарно-гигиеническому режиму, охране труда учащихся и сохранности материально-технической базы общеобразовательной организации;
- контроль за обеспечением и сохранностью учебников, используемых учащимися;
- разработка плана оснащения учебного кабинета по соответствующему предмету современным оборудованием и учебно-дидактическим материалом;
- персональная ответственность за охрану жизни и здоровья вверенного контингента учащихся во время урока и проведения внеклассных мероприятий.

Учитель должен знать:

- Конституцию Кыргызской Республики и символику Кыргызской Республики, законы Кыргызской Республики «Об образовании», «О статусе учителя» и другие нормативные правовые документы по образованию и воспитанию учащихся;
- основы общетеоретических дисциплин в объеме, необходимом для решения педагогических и научно-методических задач;
- педагогику и педагогическую психологию, основы социологии, физиологии и гигиены детей;
- достижения мировой и отечественной педагогической науки и практики;
- функции и права государственных институтов и общественных организаций по вопросам обучения и воспитания учащихся;
- Конвенцию о правах ребенка и нормы педагогической этики, правила по технике безопасности, противопожарной защиты.

(Из Положения «Об аттестации педагогических и руководящих работников общеобразовательных организаций Кыргызской Республики», утвержденного приказом Министерства труда и социального развития КР от 11 февраля 2008 г., № 11 и Министерством образования и науки КР от 14 февраля 2008 года № 70/1)

Приложение 5

**ПОЛОЖЕНИЕ О МЕТОДИЧЕСКОМ ОБЪЕДИНЕНИИ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
ИЛИ ШКОЛЬНОМ МЕТОДИЧЕСКОМ ОБЪЕДИНЕНИИ
(ШМО)**

I. Общие положения

- 1.1. Методическое объединение является структурным подразделением методической службы общеобразовательной организации, объединяющим учителей по предметам, образовательным областям, видам воспитательной работы.
- 1.2. Методическое объединение создается при наличии не менее трех учителей, преподающих предметы одной или нескольких образовательных областей, рекомендуемых Рамочным Национальным kurikulumом среднего общего образования Кыргызской Республики.

Образовательные области:

- языковая (государственный, официальный, родной (узбекский, таджикский) и иностранные языки);
- социальная (история, граждановедение, этика, экономика...);
- математическая (математика, алгебра, геометрия...);
- естественнонаучная (химия, биология, физика, география, астрономия...);
- технологическая (труд, черчение и дизайн, компьютерная грамотность...);
- культура здоровья (физическая культура, здоровый образ жизни, основы безопасности жизнедеятельности, биология («Человек»);
- искусство (литература, музыка, изобразительно-художественное творчество, мировая художественная культура (МХК);
- начальные классы.

Возглавляется учителем-предметником (классным руководителем) высшей или первой категории.

- 1.3. Основные направления деятельности, содержание, формы и методы работы определяются его членами в соответствии с целями и задачами образовательной организации и утверждаются методическим советом образовательной организации.
- 1.4. В образовательных организациях могут также создаваться методические объединения воспитателей, классных руководителей и т.п.
- 1.5. Количество методических объединений и их численность определяются исходя из необходимости комплексного решения поставленных перед образовательной организацией задач, устанавливаются решением педагогического совета и утверждаются приказом директора образовательной организации.
- 1.6. Учителя, входящие в состав методического объединения, осуществляют подготовку учащихся по предметам соответствующей образовательной области (областей).

- 1.7. Методические объединения создаются, реорганизируются и ликвидируются приказом директора образовательной организации по представлению заместителя директора по учебно-воспитательной работе (зам. директора по научно-методической работе/ НМР).
- 1.8. Методические объединения непосредственно подчиняются заместителю директора по учебно-воспитательной работе (зам. директора по научно-методической работе/ НМР).
- 1.9. Методические объединения в своей деятельности руководствуются Конституцией, законами Кыргызской Республики и нормативными правовыми документами в области образования.

II. Цели школьного методического объединения учителей

- 2.1. Повышение квалификации и профессионального мастерства педагогов МО, в том числе поддержка профессионального развития (наставничество) молодых педагогов.
- 2.2. Обеспечение единых требований к качеству преподавания, целям и результатам обучения по предметам образовательной области/ей.
- 2.3. Создание условий для творческой работы в обеспечении единой образовательно-воспитательной среды, развития и формирования личности.
- 2.4. Оценивание эффективности педагогической деятельности учителей.

III. Задачи школьного методического объединения

- 3.1. Изучение нормативной и методической документации по вопросам образования и разработка нормативной документации на уровне школы (инструкции, Положения, договоры).
- 3.2. Участие в выборе и формировании школьного компонента.
- 3.3. Отбор содержания и составление авторских учебных программ по предмету с учетом вариативности и разноуровневости преподавания.
- 3.4. Утверждение индивидуальных планов работы учителей, анализ авторских программ и методик.
- 3.5. Утверждение аттестационного материала для процедуры итогового контроля в переводных классах, аттестационного материала для проведения итоговой аттестации в выпускных классах (для устных экзаменов).
- 3.6. Проведение анализа состояния преподавания предмета.
- 3.7. Организация взаимопосещений уроков по определенной тематике с последующим самоанализом и анализом достигнутых результатов.
- 3.8. Ознакомление с методическими разработками различных авторов по предмету, анализ методов преподавания предмета.
- 3.9. Организация открытых уроков по определенной теме с целью ознакомления с методическими разработками по предмету.
- 3.10. Изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта.
- 3.11. Экспериментальная работа по предмету.

- 3.12. Выработка единых требований к оценке результатов освоения программы на основе образовательных стандартов по предмету.
- 3.13. Разработка системы промежуточной и итоговой аттестации обучающихся (тематическая, семестровая, зачетная и т.д.).
- 3.14. Организация и проведение предметных недель (декад) в образовательной организации; организация и проведение первого этапа предметных олимпиад, конкурсов, смотров.
- 3.15. Организация внеклассной работы по предмету с обучающимися (факультативные курсы, кружки и т.п.).
- 3.16. Работа по организации средств обучения по предмету в соответствии с современными требованиями к учебному кабинету, к оснащению урока.
- 3.17. Работа с молодыми педагогами МО.
- 3.18. Проведение отчетов о профессиональном самообразовании учителей, работе на курсах повышения квалификации, заслушивание отчетов о творческих командировках.

IV. Функции школьного методического объединения

- 4.1. Проведение планирования работы методического объединения, отражающее план работы школы, ее методическую тему, рекомендации районных (городских) методических кабинетов.
- 4.2. Проведение заседаний.
- 4.3. Организация внутришкольной системы повышения квалификации через проведение семинарских занятий, тренингов, открытых уроков и др.
- 4.4. Разработка внеклассной работы по предметам МО.
- 4.5. Формирование комиссии для определения КТУ каждого члена методического объединения.

V. Организация работы методического объединения

- 5.1. Для организации своей работы методическое объединение учителей избирает руководителя.
- 5.2. Деятельность методического объединения организуется на основе планирования, осуществляемого исходя из плана работы школы, методической темы, принятой к разработке педагогическим коллективом, рекомендаций районных/городских методкабинетов. В процессе планирования учитываются индивидуальные планы профессионального самообразования учителей.
- 5.3. План работы объединения утверждается заместителем директора по учебно-воспитательной работе в начале учебного года.
- 5.4. Методическое объединение учителей может организовывать семинарские занятия, цикл открытых уроков по определенной тематике.
- 5.5. В течение учебного года проводится не менее 4-х заседаний методического объединения учителей, на заседаниях методического объединения ведется протокол.

- 5.6. В течение учебного года проводится не менее одного практического семинара с организацией тематических открытых уроков и внеклассных мероприятий.
- 5.7. В конце учебного года заместитель директора образовательной организации анализирует работу методического объединения и на последнем заседании МО озвучивает свои рекомендации по улучшению работы на следующий год.
- 5.8. Документация МО хранится в школе в течение трех лет, после чего протоколы заседаний МО, план и анализ работы ШМО сдаются в архив для хранения в течение 10 лет.

VI. Документация школьного методического объединения

1. Приказ об открытии МО.
2. Приказ о назначении председателя методического объединения.
3. Положение о методическом объединении (утверждено МОиН КР или рекомендовано).
4. Функциональные обязанности учителей МО.
5. Анализ работы ШМО за прошедший год.
6. Тема методической работы, ее цель, приоритетные направления и задачи на новый учебный год.
7. План работы МО на текущий учебный год, график проведения открытых уроков и внеклассных мероприятий по предмету учителями МО.
8. План-сетка работы МО на каждый месяц.
9. Банк данных об учителях МО: количественный и качественный состав (возраст, образование, специальность, преподаваемый предмет, общий и педагогический стаж, квалификационная категория, награды, звание, домашний телефон).
10. Сведения о темах самообразования учителей МО, творческих отчетов, деловых игр и т. д. в МО.
11. План проведения методической недели (если МО проводит самостоятельно).
12. Программы (авторские по предмету, факультативов, кружков).
13. Информация об учебных программах и их учебно-методическом обеспечении по предмету.
14. Календарно-тематическое планирование (по предмету, по индивидуальным, факультативным занятиям, кружкам по предмету).
15. Внутришкольный контроль (ВШК) (экспресс, информационные и аналитические справки, диагностика).
16. Протоколы заседаний МО.

VII. Права членов методического объединения

- 7.1. Готовить предложения и рекомендовать учителей для повышения профессионального уровня.
- 7.2. Выдвигать предложения об улучшении учебного процесса в школе.

- 7.3. Рекомендовать к публикации материалы о передовом педагогическом опыте, накопленном в методическом объединении.
- 7.4. Ставить вопрос перед администрацией школы о поощрении учителей методического объединения за активное участие в экспериментальной деятельности.
- 7.5. Рекомендовать учителям различные формы повышения квалификации.
- 7.6. Обращаться за консультациями по проблемам учебной деятельности и воспитания учащихся к заместителям директора школы.
- 7.7. Вносить предложения по организации и содержанию аттестации учителей.
- 7.8. Выдвигать от методического объединения учителей для участия в конкурсах разного уровня: «Учитель года» и «Классный руководитель».

VIII. Обязанности членов методического объединения

Член методического объединения должен:

- 8.1. Работать над повышением профессионального мастерства.
- 8.2. Участвовать в заседаниях методобъединения, практических семинарах, научно-методических семинарах, школах передового опыта и т.п.
- 8.3. Владеть основами самоанализа педагогической деятельности.
- 8.4. Участвовать в методической и информационной работе методического объединения.
- 8.5. Разрабатывать документы по научно-методическому обеспечению содержания преподаваемого предмета, курса, факультатива и т.п.
- 8.6. Разрабатывать материалы по вопросам диагностики, прогнозирования, планирования преподавания учебных предметов.
- 8.7. Обобщать профессиональный опыт и распространять его среди педагогов образовательной организации.
- 8.8. Проводить творческие отчеты по эффективным методам обучения и воспитания учащихся.
- 8.9. Оказывать помощь молодым учителям.
- 8.10. Проводить консультации для педагогов школы по актуальным проблемам методики преподавания предмета.
- 8.11. Проводить и участвовать в научно-практических конференциях для учителей и учащихся школы.

IX. Контроль за деятельностью методического объединения

Контроль за деятельностью школьных методических объединений осуществляется заместителем директора по учебно-воспитательной работе/заместителем директора по НМР в соответствии с планами методической работы школы и внутришкольного контроля, утверждаемыми директором образовательной организации.

Приложение 6

ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ

I. Общие положения

- 1.1. Наставничество – это деятельность наставника по оказанию всесторонней помощи и поддержки в профессиональном становлении следующим группам специалистов, именуемым в дальнейшем «молодые специалисты»¹:
- молодым специалистам, имеющим педагогическое образование, не имеющим трудового стажа педагогической деятельности в образовательных организациях;
 - специалистам (учителям), нуждающимся в дополнительной помощи в учебно-воспитательном процессе;
 - специалистам, переведенным на должность учителя, если выполнение ими служебных обязанностей требует углубления профессиональных компетентностей в области методики обучения;
 - выпускникам непедagogических профессиональных образовательных организаций, не имеющим трудового стажа педагогической деятельности в образовательных организациях;
 - студентам, обучающимся заочно/дистанционно по педагогическим специальностям, работающим в общеобразовательных организациях;
 - студентам, обучающимся на дневных отделениях вузов, проходящим педагогическую практику в школе.

Наставник – это педагог, обладающий высокими профессиональными и личностными качествами, компетентностью в предметной области и в области методики обучения.

- 1.2. Наставничество предусматривает систематическую индивидуальную работу наставника по развитию у молодого специалиста компетентностей, необходимых для ведения педагогической деятельности.
- 1.3. Правовой основой института наставничества являются настоящее Положение, другие законодательные и нормативные акты Министерства образования и науки Кыргызской Республики.

II. Цели и задачи наставничества

- 2.1. Целью наставничества является укрепление кадрового потенциала школы через оказание помощи и поддержки молодым специалистам в их профессиональном становлении и развитии.
- 2.2. Основные задачи наставничества:
- адаптация к школьной культуре, усвоение лучших традиций коллектива школы и его этических норм;
 - привитие молодым специалистам интереса к педагогической деятельности и закрепление их в школе;

¹ Молодой специалист – это специалист, работающий в данной должности менее трех лет.

- обеспечение профессионального роста молодого специалиста, его способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него обязанности.

III. Организационные основы наставничества

- 3.1. Кандидатуры наставников рассматриваются на заседаниях школьных методических объединений (ШМО), согласовываются с заместителем директора по учебно-воспитательной работе и утверждаются приказом директора школы. Приказ о закреплении наставника издается не позднее двух недель с момента назначения молодого специалиста на определенную должность.
- 3.2. Руководство по наставничеству осуществляют заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе и руководители ШМО.
- 3.3. Руководитель ШМО рекомендует наставника из числа учителей, обладающих высоким уровнем профессиональной подготовки, коммуникативными навыками и гибкостью в общении, имеющих опыт методической работы, а также стаж педагогической деятельности более пяти лет. Наставник может иметь одновременно не более двух подшефных молодых специалистов.
- 3.4. Назначение наставника производится при обоюдном согласии наставника и молодого специалиста. Наставник опекает молодого специалиста в течение трех лет.
- 3.5. Назначение наставника студентам дневного отделения вуза также оформляется приказом и производится соответствующая оплата на период педагогической практики.
- 3.6. Замена наставника производится приказом директора школы в случаях:
 - увольнения наставника;
 - перевода на другую работу молодого специалиста или наставника;
 - психологической несовместимости наставника и молодого специалиста;
 - привлечения наставника к дисциплинарной ответственности.
- 3.7. Показателем эффективности работы наставника являются достижения молодого специалиста в профессиональной сфере.
- 3.8. За успешную работу наставник может быть отмечен в рамках действующей системы поощрения.
- 3.9. По инициативе наставников может быть создан Совет наставников.

IV. Обязанности наставника

Наставник должен:

- знать требования законодательства и нормативно-правовых актов в сфере образования, определяющих права и обязанности молодого специалиста в занимаемой должности;
- определять потребности молодого специалиста в отношении его профессиональной деятельности;
- разрабатывать ежегодно совместно с молодым специалистом план его профессионального становления; давать конкретные задания с определенным сроком их выполнения, контролировать работу молодого специалиста, оказывать ему необходимую помощь;

- оказывать молодому специалисту помощь и поддержку в освоении и совершенствовании практических приемов и способов планирования и проведения занятий; анализировать, выявлять сильные и слабые стороны в работе и намечать пути ее улучшения;
- обучать регулярно молодого специалиста оформлению и ведению школьной документации (календарных, поурочных, воспитательных планов, личных дел учащихся, учебного журнала и др.);
- вводить в должность (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к учителю, правилами внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности);
- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с деятельностью молодого специалиста;
- вести работу в соответствии с составленным планом и периодически информировать о его выполнении руководителя ШМО.

V. Права наставника

Наставник имеет право:

- наблюдать и проводить анализ и оценку уроков и внеклассных мероприятий молодого специалиста;
- требовать у молодого специалиста рабочие отчеты как в устной, так и в письменной форме;
- с согласия заместителя директора по учебно-воспитательной работе и руководителя ШМО подключать для дополнительного обучения молодого специалиста других сотрудников школы;
- защищать свою профессиональную честь и достоинство;
- отказаться от работы с молодым специалистом;
- повышать свою квалификацию в области наставничества.

VI. Обязанности молодого специалиста

В период наставничества молодой специалист обязан:

- изучать Законы Кыргызской Республики «Об образовании», «О статусе учителя», нормативные акты, определяющие его деятельность, структуру, особенности деятельности школы и функциональные обязанности;
- выполнять план работы с наставником;
- постоянно работать над повышением своей квалификации;
- учиться у наставника инновационным методам и формам работы;
- совершенствовать свой общеобразовательный и культурный уровень;
- отчитываться о своей деятельности в соответствии с планом, разработанным с наставником.

VII. Права молодого специалиста

Молодой специалист имеет право:

- на помощь и поддержку наставника;
- вносить на рассмотрение администрации школы предложения по совершенствованию своей работы;

- защищать свою профессиональную честь и достоинство;
- знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения;
- повышать свою квалификацию;
- защищать свои интересы, когда противоположная сторона нарушает нормы профессиональной этики;
- отказаться от работы с наставником.

VIII. Руководство работой наставника

8.2. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе обязан:

- представить молодого специалиста педагогическому коллективу школы, объявить приказ о закреплении за ним наставника;
- создать необходимые условия для совместной работы молодого специалиста с закрепленным за ним наставником;
- посещать отдельные уроки и внеклассные мероприятия по предмету, проводимые наставником и молодым специалистом;
- оказывать методическую поддержку и практическую помощь наставникам по составлению плана работы с молодым специалистом;
- изучать, обобщать и распространять положительный опыт организации наставничества в образовательной организации.

8.3. Руководитель школьного методического объединения обязан:

- рассмотреть на заседании методического объединения план работы наставника;
- оказывать систематическую поддержку наставнику в работе с молодым специалистом;
- заслушивать на заседании школьного методического объединения отчеты наставника и молодого специалиста, представлять их результаты заместителю директора по учебно-воспитательной работе.

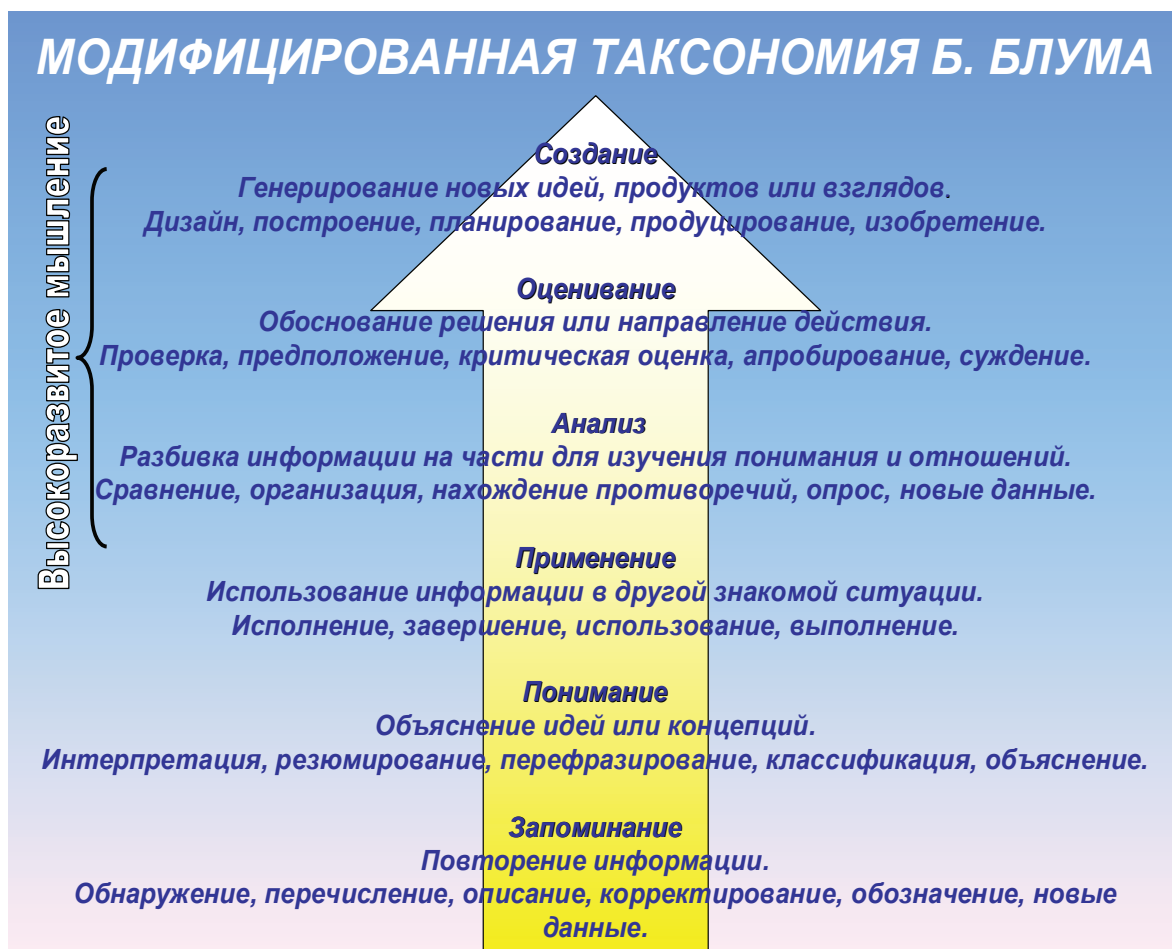
IX. Документы, регламентирующие деятельность наставничества

9.1. К документам, регламентирующим деятельность наставников, относятся:

- Положение о наставничестве;
- приказ директора школы о закреплении за наставником молодого специалиста;
- план совместной работы наставника и молодого специалиста;
- отчеты о проделанной работе наставника и молодого специалиста;
- тетради взаимопосещений, анализа и самоанализа (рефлексии) посещенных уроков и внеклассных мероприятий;
- протоколы заседаний педагогических советов, методических объединений, Совета наставников (при его наличии), на которых рассматривались вопросы наставничества.

Приложение 7

ТАКСОНОМИЯ Б. БЛУМА



На уровне «**Запоминание**» ученик может вспомнить, переформулировать и запомнить изученную информацию.

Примерные задания

- Нарисуйте картину событий, выделяя в рассказе основные моменты.
- Составьте план вашего обычного дня.
- Представьте общую картину темы.
- Перечислите ключевые слова темы.
- Составьте «карту», которая отражает...
- Прочитайте стихотворение наизусть.

На уровне «**Понимание**» ученик осознает значение информации через пересказ, интерпретацию и «перевод» выученного материала на язык схем, символов.

Примерные задания

- Перескажите письменно своими словами...

- Подберите или нарисуйте картины, иллюстрирующие данное событие в рассказе.
- Напишите эссе на тему: «Какая, на ваш взгляд, основная идея этого ...?»
- Кратко опишите основные события рассказа однокласснику.
- Подготовьте схему, отражающую последовательность событий.
- Отметьте основные моменты.

На уровне «**Применение**» ученик использует информацию в другом контексте (отличном от того, в котором она была получена).

Примерные задания

- Подготовить сценку и показать ее классу.
- Подготовить приглашения на празднование дня рождения героя рассказа.
- Сделать топографическую карту.
- Составить и показать коллекцию фотографий на определенную тему.
- Составить головоломку, кроссворд или игру на заданную тему.
- Разработать и написать объяснение этой темы для других.
- Продолжить историю.

На уровне «**Анализ**» ученик выделяет части, компоненты, элементы изученной информации для лучшего ее понимания.

Примерные задания

- Использовать диаграмму Венна для сравнения.
- Составить вопросник, чтобы собрать информацию.
- Классифицировать действия героев рассказа.
- Создать графическое представление отобранной информации.
- Нарисовать семейное древо, объясняя родственные связи между членами семьи.
- Написать биографию изученной личности.
- Представить в графике собранные данные.

На уровне «**Оценивание**» ученик принимает решение на основе глубокой рефлексии, критической оценки событий, ситуации, явления.

Примерные задания

- Написать письмо редактору местной газеты.
- Подготовить и провести дебаты.
- Написать убедительную речь, представив аргументы «за» и «против».
- Сделать буклет о 5 важных, на ваш взгляд, правилах. Убедить других.
- Написать письмо... с предложением необходимых изменений.
- Написать отчет о том, что и как было сделано за полгода.
- Приготовить пример для представления вашего мнения о...
- Оценить действия героев рассказа.

На уровне «**Создание**» ученик может создавать новые идеи, используя предыдущую изученную информацию.

Примерные задания

- Создать новый продукт. Дать название этому продукту.
- Написать сочинение с выражением вашего мнения о...
- Написать сценарий для ТВ-шоу, кукольного представления, ролевой игры...

- Составить меню для нового ресторана с использованием разных полезных блюд.
- Разработать обложку книги или журнала для...
- Разработать, представить идею и подготовить ее для продажи.

После изучения какой-либо темы или раздела учащимся можно предложить разные типы заданий на выбор для итогового оценивания.

Например:

Тема: Лекарственные растения Кыргызстана

Возможные итоговые задания	Какому уровню по таксономии соответствует
<i>Назовите все лекарственные растения, описанные в учебнике.</i>	<i>Знание</i>
<i>Напишите реферат по данной теме.</i>	<i>Понимание</i>
<i>Соберите лекарственные растения (не менее 5 видов) и представьте способы их использования.</i>	<i>Применение</i>
<i>Подготовьте слайд-шоу (или стенд с рисунками и фотографиями) наиболее популярных лекарственных растений, произрастающих в Кыргызстане.</i>	<i>Анализ, оценка</i>

Приложение 8

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ И ИНДИКАТОРЫ

5-класс

№	Тематический раздел	Цели и индикаторы
1.	Натуральные числа, округление и сравнение натуральных чисел	<p>5.1.1. Овладеет понятием «натуральные числа» и сможет его использовать, сможет выполнить округление и сравнение натуральных чисел.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если расскажет о том, что натуральные числа появились из-за того, что людям необходимо было считать; ▪ если даст определение натуральных чисел; ▪ если прочитает и напишет натуральные числа; ▪ если приведет примеры использования натуральных чисел; ▪ если использует натуральные числа в повседневной жизни; ▪ если расскажет алгоритм округления и сравнения натуральных чисел; ▪ если объяснит, в каких случаях натуральные числа могут быть больше (меньше) один другого; ▪ если расшифрует округление натуральных чисел по избытку и недостатку; ▪ если приведет примеры из жизни на округление натуральных чисел; ▪ если сравнит два заданных натуральных числа; ▪ если расположит любые заданные натуральные числа в порядке возрастания и убывания; ▪ если округлит натуральные числа (до миллиона) до десятков, сотен, тысяч.
2.	Натуральные числа и действия над ними	<p>5.2.1. Знает алгоритмы сложения, вычитания, умножения, деления многозначных натуральных чисел и может их использовать.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если расскажет алгоритм выполнения действий над многозначными натуральными числами; ▪ если выполнит сложение, вычитание, умножение и деление многозначных натуральных чисел; ▪ выполнив действия над многозначными натуральными числами, если проверит результаты сложения (вычитания); ▪ результатами вычитания (сложения), а результаты умножения (деления) с помощью деления (умножения); ▪ используя свойства действий над многозначными натуральными числами, если выберет рациональный способ их выполнения; ▪ если вычислит значения числовых выражений, содержащих натуральные числа.

3.	Решение задач	<p>5.3.1. Сможет найти один или несколько способов решения задач на натуральные числа и обыкновенные дроби с двумя или тремя действиями и сможет решить.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если составит план решения задачи одним или несколькими способами; ▪ если реализует составленный план решения задачи; ▪ если расшифрует каждый найденный способ решения задачи; ▪ если обоснует рациональность найденных способов решения задачи; ▪ если, используя статистическую информацию и информацию из окружающего мира, составит задачу.
4.	Числовые выражения Буквенные выражения	<p>5.4.1. Сможет овладеть и использовать понятия «числовые выражения» и «буквенные выражения».</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если даст определения понятий числового выражения и буквенного выражения; ▪ если приведет примеры на числовые выражения и буквенные выражения; ▪ если покажет общее и различия числовых выражений и буквенных выражений; ▪ если с целью поиска рационального способа вычисления значений числовых выражений проанализирует их; ▪ если обоснует рациональность какого-либо способа вычисления значений числовых выражений; ▪ если расставит по своим местам заданные значения переменных в буквенном (переменном) выражении; ▪ если вычислит числовое значение буквенного (переменного) выражения по заданным значениям переменных.
5.	Уравнение Решение уравнений	<p>5.5.1. Сможет понять, что такое уравнения, и решить их, используя свойства компонентов арифметических действий.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если расскажет и напишет определение уравнения; ▪ если приведет примеры на уравнение; ▪ если отличает уравнения от числовых равенств; ▪ если расшифрует использование уравнения для передачи математическим языком реальных ситуаций; ▪ если решит уравнение $5x + 8 = 18$, в котором неизвестный член находится только в одной части уравнения; ▪ если решит уравнение $4y - 6 = 2$, в котором неизвестный член находится в двух частях уравнения; ▪ если решит уравнение с двумя неизвестными членами: $6a + 20 - a = 35$; ▪ если проверит правильность решения уравнения; ▪ если решит задачи с помощью уравнений; ▪ если на основе жизненных ситуаций составит задачи, которые решаются с помощью уравнений.

<p>6. Делимость натуральных чисел Наименьшее общее кратное (НОК) и наибольший общий делитель (НОД)</p>	<p>5.6.1. Овладеет и использует понятие «делитель» и «кратный» натуральных чисел.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если расскажет, что такое «делитель» и «кратное» натуральных чисел; ▪ если классифицирует по числу делителей кратность на 2 натуральных чисел; ▪ если найдет несколько делителей и кратных заданного натурального числа; ▪ если заданное натуральное число представит несколькими способами в виде произведения; к примеру: $18 = 2 \cdot 9$, $18 = 3 \cdot 6$, $18 = 2 \cdot 3 \cdot 3$; ▪ если разложит заданное натуральное число на простые множители; ▪ если покажет отличия понятий «делитель» и «кратное натуральных чисел».
	<p>5.6.2. Понимает и использует свойства натуральных чисел – делимость.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если расскажет признаки делимости натуральных чисел на 2, 3, 4, 5, 9, 10; ▪ если объяснит признаки делимости натуральных чисел на 2, 3, 4, 5, 9, 10; ▪ не выполняя деление, докажет, что числа будут делиться (или не будут делиться) на 2, 3, 4, 5, 9, 10; ▪ если использует свойства делимости в повседневной жизни.
	<p>5.6.3. Владеет понятиями «наибольший общий делитель» и «наименьшее общее кратное» и может их использовать.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если даст определение понятий «наибольший общий делитель» и «наименьшее общее кратное» натуральных чисел; ▪ если найдет несколько наибольших общих делителей и наименьших общих кратных заданных натуральных чисел; ▪ если сформулирует признаки делимости натуральных чисел на 6, 8, 12, 15.
	<p>5.6.4. Знает и может использовать алгоритм нахождения наименьшего общего кратного (НОК) и наибольшего общего делителя (НОД) натуральных чисел.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если разложит натуральные числа на простые множители; ▪ если расскажет алгоритм нахождения НОК и НОД; ▪ если, используя алгоритмы, найдет НОК и НОД нескольких натуральных чисел; ▪ если составит и решит жизненные задачи на нахождение НОД и НОК.

7.	Понятие о степени	<p>5.7.1. Владеет понятием «степень» и использует его.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если даст определение понятия «степень»; ▪ если знает, какое натуральное число пишется в виде степени; ▪ если объяснит, каким способом можно кратное число показать в виде степени натурального числа; ▪ если устно найдет квадрат и куб однозначного числа; ▪ если приведет пример на квадрат и куб какого-нибудь числа; ▪ если вычислит квадрат и куб любого двух- или трехзначного числа.
8.	Геометрические фигуры	<p>Владеет представлениями об основных геометрических фигурах: прямая, отрезок, ломаная линия, луч, плоскость, координатный луч – и сможет их использовать.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ если начертит эти фигуры; ▪ если покажет объекты из окружающего мира, которые напоминают названные фигуры; ▪ если покажет отличия фигур; ▪ если решит практические задачи, связанные с измерениями.

**Иманкулова М. Т.,
Эсенгулова М. М.,
Джусупбекова Н. С.,
Юсупова А. Д.**

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В ШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПО ЛИДЕРСТВУ,
НАСТАВНИЧЕСТВУ И МОНИТОРИНГУ

Редактор *В. Грибинюк*
Дизайн обложки *Э. Тилеков*

Подписано в печать 30.01.2012. Формат 60×84¹/₈.
Гарнитура «KyrgyzGaramond». Печать офсетная.
Усл. п.л. 139,5. Тираж 900 экз.

Отпечатано в типографии «Билим».
Бишкек, бульвар Эркиндик, 25.