

# ВНУТРИШКОЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЕДИНАЯ СИСТЕМА КОНТРОЛЯ, АТТЕСТАЦИИ И ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ УЧИТЕЛЯ

**Модернизация российского образования настойчиво требует повышения эффективности управления школой. Но до сих пор между ключевыми управленческими аспектами — внутришкольным контролем, аттестацией учителей и повышением их квалификации — отсутствует необходимая взаимосвязь. Многие директора считают это различной управленческой сферой, а ведь это — триединая основа работы с кадрами. Аттестация образовательных учреждений во многом определяется профессионализмом педагогов, который выявляется при внутришкольном контроле, а повышается с помощью методической работы и становится затем основанием для аттестации учителей, что избавляет их от излишнего, часто формального контроля. Такова логическая связь. Тема эта, на наш взгляд, столь актуальна, что вполне целесообразно обсудить её на управленческой секции августовской конференции.**



Тагир Харисов, заведующий кафедрой управления школой Института повышения квалификации работников образования Республики Татарстан, кандидат педагогических наук, доцент, заслуженный учитель Республики Татарстан

В жизни эта логическая цепочка внутришкольного управления почему-то нарушена.

Не оттого ли столь разрозненно работают руководители школ, их педагогические коллективы, специалисты органов управления образованием и их методические службы? Больше того, контрольно-оценочная деятельность в школе, как правило, осуществляется без участия специалистов послевузовского педагогического образования. О совместной деятельности руководителей образовательных учреждений, органов управления и методистов повышения квалификации в этой ситуации говорить сегодня не приходится. *Поэтому контрольно-оценочная деятельность школы и труда учителя страдает отсутствием общей стратегии.* Требования к уровню квалификации работников образования по-разному определяются директором и теми, кто проверяет и аттестует их «со стороны» (районной и городской инспекцией, аттестационной комиссией), теми, кто обучает (методистами институтов повышения квалификации и муниципальных центров), и теми, кто обучается (слушателями ИПК — учителями школ). Итоги контрольно-оценочной деятельности в образовательных учреждениях (внутришкольного контроля) органы управления образованием и учреждения дополнительного профессионального образования не обобщают и практически не анализируют. Во многих школах до сих пор нет банка данных об эффективности профессиональной деятельности педагогов и её связи с повышением их квалификации.

*Таким образом, со всей остротой встаёт задача интеграции основных аспектов управленческой деятельности в школе — создание единой системы внутришкольного контроля, аттестации и дополнительного профессионального образования учителей и руководителей.*

Проблемы внутришкольного контроля и внешней контрольно-оценочной деятельности рассматривались во многих исследованиях (А.С. Белкин, В.Г. Беспалько, Ю.А. Самсонов и другие). Но все они анализировали основные управленческие аспекты изолированно, вне связи с другими видами деятельности, вне общей системы внутри-



школьного управления. В определённой мере связь контрольно-оценочной деятельности и системы повышения квалификации работников образования отражена в публикациях липецкого учёного Ю.А. Самсонова. Но и он не исследовал глубоко взаимосвязь всех этих существенных профессиональных действий.

Каковы же концептуальные основы интеграции внутришкольного контроля, аттестации и повышения квалификации педагогических работников? На этот вопрос отвечают результаты проведённого в Республике Татарстан широкомасштабного эксперимента по созданию единой системы внутришкольного контроля, аттестации и дополнительного профессионального образования. Основными принципами системы, по нашему мнению, являются:

- целостность и аналитичность в оценке педагога, школьников и их совместной деятельности;
- лично ориентированный подход к учителю;
- мотивация педагогических работников;
- гуманность и демократичность взаимоотношений администрации и педагогов;
- перманентное (непрерывное) отслеживание результатов труда учителя, их оценка и последующее повышение квалификации, что делает процесс последипломного образования практически непрерывным.

Эти принципы стали основой модели, которая опирается на взаимообусловленность внутришкольного контроля, аттестации и дополнительного профессионального образования. Такой подход сразу же меняет управленческие стереотипы: *теперь уже контроль и аттестацию работников образования нельзя рассматривать отдельно от системы их непрерывного профессионального образования — вне вузовской учёбы, вне научно-методической работы в школе и вне системы повышения квалификации.* Ведь профессиональная компетентность учителя растёт и оценивается в ходе контроля и аттестации, формируется при получении образования в институте и в системе повышения квалификации. В то же время дополни-

*тельное профессиональное образование, как показало наше исследование, может быть эффективным лишь тогда, когда опирается на результаты, полученные в ходе контроля и аттестации, в процессе которых выявляются затруднения и потребности учителей, руководителей школы. И, наконец, аттестация не может быть успешной без информации, полученной в ходе внутришкольного контроля. Ведь аттестация — это комплексная оценка профессиональной квалификации работника, а не дополнительный контроль, во что она превращена сегодня.* К сожалению, на практике это не все понимают и превращают аттестацию именно в дополнительный вид контроля.

Принципы интеграции потребовали и разработки основных характеристик профессиональной квалификации учителя. Вот основные её составляющие:

- профессиональная компетентность (знания, способность организовать образовательный процесс, успешный для каждого ученика);
- личностные качества: коммуникативность, способность к диалогу с учениками, профессиональная забота о них (далеко не всегда любовь, ибо любить всех ребят вряд ли возможно);
- конечный результат работы (качество знаний, уровень воспитанности и развития учащихся).

Для выявления квалификации учителя необходимо оценивать все три составляющие его профессиональной характеристики. Очень важно привести в соответствие требования, предъявляемые к учителю различными людьми при оценке его деятельности в процессе контроля, аттестации, дополнительного профессионального образования. Именно с этого и начали мы интеграцию трёх составляющих работы с педагогическими кадрами. И вот как это делали.

В течение пяти лет по итогам внутришкольного контроля заполняется база данных на учителя. Обобщение этой информации позволяет в целом определить его квалификацию, а значит, либо аттестовать его, либо не аттестовать. Выявленные в процессе контроля и аттестации пробелы и «западающие» аспекты профессиональной компетенции и организационной деятельности дифференцированно устраняются в процессе школьной и кустовой (зональной) методической работы с помощью районной (городской) методической службы и, наконец, на курсах повышения квалификации в республиканском ИПК. Работа над преодолением профессиональных затруднений идёт только на диагностической основе (схема 1).

Центром определения профессиональной компетентности педагога, а значит, проектирования и организации дифференцированного дополнительного профессионального образования стал методический совет школы, у которого изменились функции: от общих тем методисты перешли к адресной помощи, к работе с каждым учителем.

Дальнейшая интеграция *шла по пути модульного построения работы с кадрами:* на основе информационно-аналитичес-



Модель информационно-аналитического обеспечения единой системы контроля, аттестации и дополнительного профессионального образования педагогических кадров

№	Критерии и показатели профессиональной квалификации педагогических работников	Внутришкольный контроль					→	Аттестация (комплексная индивидуальная оценка)	→	Непрерывное педагогическое образование				
		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год				«Западающие элементы»	Проблемы, решаемые на уровне			
											ОУ	КМО	Р(П)МК	ИПКРО
I	Конечные результаты (динамика)													
	Основные показатели: 1.1. 1.2.													
II	Эффективность профессиональной деятельности (УВП) (динамика)													
	Основные показатели: 2.1. 2.2.													
III	Проф. компетентность (динамика)													
A	Проф. знания													
Б	Проф. умения													
В	Личностные качества учителя: • коммуникативные • организаторские • интеллектуальные • нравственно-этические													
	Общий вывод													

кой базы данных, созданной в школе, мы продумывали и объединяли формы, методы, виды работы с учителями. Модуль в этой ситуации представляет собой комплекс аспектов управленческой деятельности, реализующей функции контроля, аттестации и повышения квалификации учителей кадров одновременно в сжатом временном промежутке.

Интеграция любых явлений, способов, видов информации ведёт к появлению в интегративной системе совершенно новых качеств, свойств. Наше исследование показало, что единая система внутришкольного контроля, аттестации и повышения квалификации кадров, помимо традиционных, реализует и новые функции:

- маркетинговую — диагностика профессиональных потребностей педагогов и образовательных потребностей населения, на этой основе реклама и пропаганда образовательных возможностей школы;
- мотивационно-целевую — определение целей образовательного процесса на основе работы с педагогическими кадрами, мотивация коллектива к достижению новых целей;
- адаптационного развития — совершенствование коммуникативной, организация



реабилитационной и профилактической функций в работе с учащимися;

- инновационного развития — организация исследовательской, внедренческой деятельности, моделирования и проектирования;
- регулятивно-коррекционную — анализ, установление логико-корреляционных связей между управленческими блоками.

Это привело к необходимости по-новому планировать всю управленческую деятельность, активно вовлекать в неё методическую службу школы. Обновление организационной структуры управления школой в условиях единой системы работы с педагогическими кадрами направлено прежде всего на повышение качества образования в целом. Мы назвали новую модель управления *матрично-*

*полифункциональной, сочетающей вертикальные и горизонтальные связи управления, объединяющей все школьные структуры, включающей в свой состав центры, реализующие ту или иную интегративную функцию.*

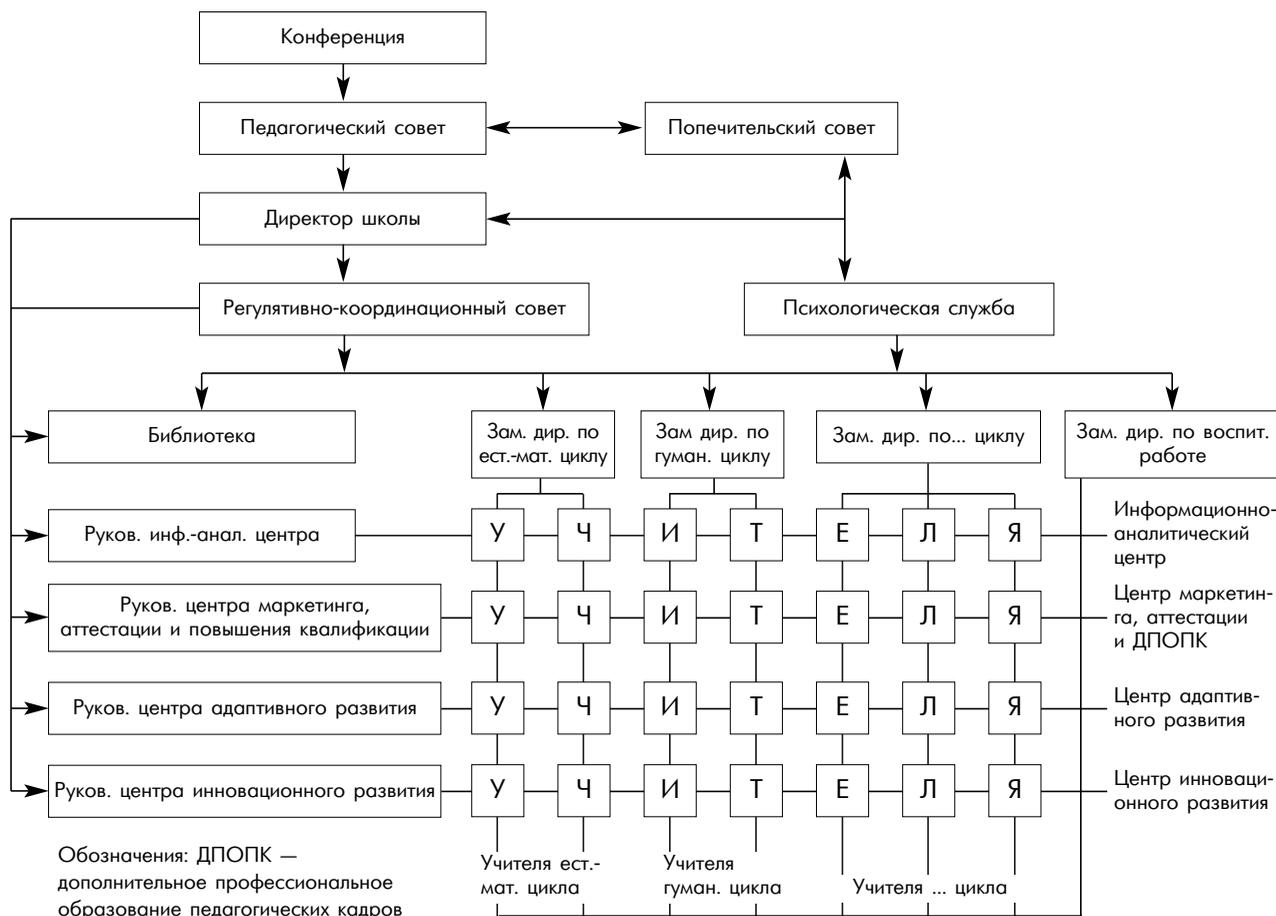
В школах были созданы центры: информационно-аналитический, маркетинга образовательных услуг населения и профессиональных потребностей педагогов, аттестации и дополнительного профессионального образования педагогических кадров, адаптивного и инновационного развития (схема 2).

Каждый центр, исходя из своего направления, кроме учителей, включает и различных представителей школы и социума — родителей, учёных и т.д. Содержание, методы и формы работы центра определяются его целями и задачами.

Активная деятельность администрации и педагогического коллектива школы, ведущая к существенным изменениям управленческой структуры и функций образовательного учреждения, способствует переходу на качественно новый уровень развития, который мы назвали бифуркационным. Термин «бифуркация»

Схема 2

Модель экспериментальной структуры внутришкольного управления с матричной подструктурой





(латинское *bifurcatio*) означает раздвоение, разделение, разветвление чего-либо. Бифуркационное развитие — это разделение, многообразие путей развития школы. При этом инновационные направления прочно базируются на устойчивом функционировании, качественной реализации основных функций школы, что позволяет ей достигать ключевые цели, реализовывать свою основную миссию — хорошо учить и воспитывать детей.

Механизмы бифуркационного развития *обеспечивают директору школы возможность эффективнее управлять качеством образования*, причём на разных уровнях, чётко обозначенных.

*Первый уровень* — работа с педагогическими кадрами: это выявление затруднений, экстенсивное повышение качества образования.

*Второй уровень* системы управления — интенсивный рост показателей качества школьного образования на основе повышения квалификации, в чём активно участвует весь педагогический коллектив.

Основой управления качеством образования становится комплексный педагогический мониторинг. В современной педагогической литературе мониторинг — это систематический, постоянный сбор и анализ данных по актуальным образовательным аспектам.

Как же это происходит на практике? Рассмотрим несколько примеров. В гимназии № 122 г. Казани (директор — кандидат педагогических наук, заслуженный учитель Республики Татарстан Ж.А. Зайцева) в результате создания единой системы работы с педагогическими кадрами стали эффективнее диагностико-аналитическая и плано-прогностическая функции администрации. Ежегодно в конце учебного года на заседаниях школьных кафедр и научно-методического совета анализируется профессиональная деятельность каждого учителя, его рост, его способность устранять «западающие» аспекты деятельности. Данные заносятся в общую диагностическую карту профессиональной квалификации педагогических кадров гимназии. Она становится основой годового планирования работы гимназии — проектирования задач научно-методической деятельности, тематики заседаний педсовета, административных совещаний и т.д.

Особое место в комплексном управлении отводится педсовету. Каждое его заседание — это подведение итога этапа и вида работы, прогнозирование научно-методической работы на ближайшее будущее. *В центре внимания каждого педсовета — учитель, рост его компетентности, а не успеваемость школьников* (об успеваемости речь тоже идёт, но как о производной от профессиональной деятельности педагога).

В школе действует единая компьютерная система управленско-педагогического мониторинга, позволяющая вести непрерывное отслеживание во взаимосвязи конечных результатов работы учителя; эффективности его текущей профессиональной деятельности; профессионального роста.

В гимназиях № 2 и 75 г. Казани (директора заслуженные

учителя РТ К.З. Хамидуллина и Т.А. Сафроненко) созданы компьютерные комплексные банки управленческой информации (схема 3).

Создание комплексного банка управленческой информации, модель которого представляет собой матрицу, где номера строк определяют виды информации по функциям управления (нормативно-правовая, плано-прогностическая, контрольно-аналитическая, научно-методическая), а номера столбцов обозначают виды информации по содержанию управленческой деятельности, позволяет чётко планировать и реализовать все указанные требования, что значительно повышает эффективность управления школой.

В первой строке (нормативно-правовая информация) помещается перечень нормативных документов в такой последовательности:

1. — по общим вопросам управления школой;
2. — по работе с педагогическими кадрами (подбор, расстановка, повышение квалификации, научно-методическая работа, аттестация), а также определяющих требования к профессиональной компетентности педагогических кадров;
3. — по материально-финансовому обеспечению;
4. — по социально-правовой защите детей;
5. — по национальному образованию;
6. — по организации учебного процесса;
7. — по организации воспитательной работы и дополнительного образования детей;
8. — определяющие требования (нормативы) к уровню обученности, воспитанности, психического развития, здоровья и физического развития, социализации учащихся.

Во второй строке (плано-прогностическая информация) помещается список всех планов работы, концепций и программ развития, прогностических материалов в этой же последовательности.

В третьей строке (Контрольно-аналитическая информация) даётся перечень всех справок, актов по итогам различных проверок. (В столбцах **1.–3.** — по итогам



Схема 3

Модель комплексного банка управленческой информации руководителя школы

№ п/п	Виды информации	I. Управление и ресурсы			II. Учебно-воспитательный процесс (УВП)				III. Учащиеся (У)
		Управление (М)	Работа с кадрами (К)	Материально-финансовое обеспечение (Ф)	Социально-правовая защита детей (С)	Национальное образование (Н)	Организация учебного процесса (У)	Воспит. работа, дополн. образование детей (В)	
	0	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	Нормативно-правовая информация (Н)								
2.	Планово-прогностическая информация (П)	По общим вопросам управления	По работе с кадрами	По материально-финансовому обеспечению	По социально-правовой защите детей	По организации национального образования	По организации учебного процесса	По организации воспитательной работы	По конечным результатам работы школы (обученность, воспитанность, развитие учащихся)
3.	Контрольно-аналитическая информация (А)								
4.	Научно-методическая информация (М)								По конечным результатам работы школы (обученность, воспитанность, развитие учащихся)

комплексного контроля; в столбцах **4.–7.** — по итогам тематических проверок, в столбцах **8.** — по итогам контроля конечных результатов работы школы.

В четвёртой строке (Научно-методическая информация) определяется перечень ключевых научно-методических публикаций по **8** направлениям.

Современные компьютеры (а также сканер) позволяют легко и оперативно вносить в память компьютера (или на дискету) не только контрольно-аналитическую информацию о состоянии дел в школе, но и содержание всех важных нормативно-правовых документов, необходимых научно-методических разработок, планов, концепций, программ развития. Причём планово-прогностическая и контрольно-аналитическая информация подразделяется на систему конкретных мер (мероприятий).



А современная операционная система Windows позволяет выводить на монитор или принтер только интересующие нас документы или их фрагменты (по ключевым словам, дате, номеру и прочим реквизитам), хранение собственных комментариев к найденным документам, создание закладок на нужные разделы.

Вот фрагмент компьютерного варианта каталога вышеназванных документов для руководителей школ (табл. 1).

Одним из способов контроля уровня обученности школьников и квалификационных испытаний педагогических работников (то есть аттестации) стало компьютерное тестирование. Оно значительно облегчает и ускоряет контролируемый процесс, позволяет достоверно оценить качество знаний школьников, так как исключает межличностные отношения «учитель — ученик». С помощью компьютера оперативно анализируются результаты тестирования, проводится анализ результатов отдельных видов

учебной, педагогической и управленческой деятельности.

В 170-й школе г. Казани (директор А.Х. Габитов) благодаря единой системе работы с кадрами методическая работа проводится дифференцированно, с учётом квалификационной категории учителей: для учителей без категории; для имеющих квалификационную категорию и т.д. (см. табл. 2).

Для реализации единой системы внутришкольного контроля, аттестации и повышения квалификации кадров директорам школ пришлось совершенствовать нормативно-правовое обеспече-

Таблица 1

I. Общие вопросы управления  
А: Внешняя нормативно-правовая информация

Индекс	Наименование документа	Выходные данные
Н е/м-1	Закон РФ «Об образовании» (новая редакция)	ВО РФ (Вестник образования.1996. № 3)
Н е/м-2	Закон РТ «Об образовании» (новая редакция)	Республика Татарстан от 5.08.97 г.
Н е/м-3	Типовое положение об общеобразовательном учреждении	ВО РФ-98, № 1,

В: Внутренняя нормативно-правовая информация

Индекс	Наименование документа
Н у/м-1	Устав образовательного учреждения (школы, гимназии лица)
Н у/м-2	Свидетельство о регистрации
Н у/м-3	Учредительный договор
Н у/м-4	Лицензия на образовательную деятельность
Н у/м-5	Свидетельство об аккредитации
Н у/м-6	Документ по аттестации образовательного учреждения
Н у/м-7	Приказы директора по основной деятельности

II. Кадры, повышение квалификации, аттестация

Индекс	Наименование документа	Выходные данные
.....	.....	.....
Н е/к-3	Требования к квалификации руководящих работников образовательных учреждений	Директор школы. 1997, № 1
Н е/к-4	Решение коллегии МО РФ «О состоянии и мерах по улучшению повышения квалификации и переподготовки работников образования»	Образование в документах. 1998, № 9

III. Материально-финансовое обеспечение

А: Внешняя нормативно-правовая информация

Индекс	Наименование документа	Выходные данные
.....	.....	.....



ние — соотносить новую управленческую систему с документами школы: уставом, положением о промежуточной аттестации учащихся, положением об информационном обслуживании школы, а также разрабатывать новые документы: положение о единой системе внутришкольного контроля, аттестации и повышении квалификации педагогических кадров, положение о самоаттестации педагогических работников, положение о научно-методической работе и т.д.

Взаимодействие интегрированной системы с другими направлениями работы

школы отражается и в таких локальных актах, как договор школы с учителем, положение о промежуточной аттестации учащихся, положение о родительском комитете школы и т.п.

Интеграция внутришкольного контроля, аттестации и повышения квалификации потребовала от директоров нового качества плано-прогностической функции управления. Так, при планировании работы с педагогическими кадрами в условиях единой системы (на год или перспективу) составляется технологическая карта профессиональной деятельности учителя — документ, конкретизирующий деятельность каждого педагога школы в рамках общих задач коллектива. Технологическую карту составляет каждый учитель на основе плана работы школы и целевых программ по отдельным узловым вопросам (или же на основе комплексной целевой программы).

Таблица 2

«Западающие» темы по результатам диагностики в процессе внутришкольного контроля и аттестации, реализуемые в методической работе и последующем контроле

№	Критерии и показатели	Учителя	Учителя II кв. категории	Учителя I кв. категории	Учителя высшей кв. категории
Блок I	Качество конечных результатов	Динамика качества знаний			
Блок II	Эффективность учебного процесса по предмету				
1.	Эффективность актуализации опорных знаний	Учёт индивидуальных пробелов учащихся при выборе содержания			
2.	Эффективность формирования знаний	Оптимальность форм и методов работы			
		Эффективность управления учителем познавательной деятельностью учащихся			
		Учёт пробелов и уровня развития учащихся. Целенаправленность работы по ликвидации пробелов			
3.	Эффективность работы по системам учебного материала	Учёт всех уровней усвоения			
4.	Эффективность контроля оценки знаний учащихся	Мониторинг усвоения знаний	Эффективность текущего контроля (контроль д/з)		
		Наличие поуровневого контроля			
5.	Эффективность реализации задач развития учащихся	Эффективность реализации задач творческого и физического развития			
Блок III	Профессиональная компетентность учителей				
1.	Профессиональные знания	Знания основ психологии			
		Знание методики преподавания, технологии, средств обучения	Знания основ гигиены, валеологии, психологии	Знание основ информатики и вычислительной техники	
2.	Профессиональные умения	Организация контроля и оценки знаний	Формирование знаний различного уровня		



Наряду с этим учителя разрабатывают образовательные карты учащихся (по классам). В такой карте определяется перечень крупных разделов (блоков) содержания курса (предмета) с указанием результатов, которые учитель планирует достичь за определённый промежуток времени в обучении школьника или группы учащихся («сильные», «средние», «слабые»). По каждому блоку определяется, каким теоретическим и практическим материалом должен владеть и какие задачи (уровень сложности, примерный перечень) уметь решать школьник или каждая из групп. Эти показатели знаний учащихся (некая планка, которую надо достичь, — перечень тем и задач) в течение всего будущего учебного года находятся перед глазами учителя на стенде «Требования к знаниям учащихся». В образовательной карте есть данные о том, какая интенсивность усвоения темы была в прошлом учебном году или ещё раньше, если учитель уже работал по ней. Есть также данные об интенсивности усвоения учебной программы этим классом на соответствующий период времени прошлого учебного года (начало, середина или его конец).

Классные руководители разрабатывают воспитательные карты учащихся. Это документ, содержащий перечень качеств учащихся класса, сформированных после проведения воспитательной работы. Её структура аналогична структуре образовательной карты учащихся.

Разрабатываются также профессиональные карты на каждого учителя — система мониторинга профессиональной квалификации: а) конечных результатов; б) эффективности профессиональной деятельности; в) профессиональной компетентности и целевая программа управления качеством образования в школе на основе образовательных и воспитательных карт учащихся и профессиональных карт учителей.

Нас могут обвинить в бумаготворчестве. Но ведь всё это делается с помощью компьютера, а также с помощью методистов школы. Учителя, которые пользуются такими картами, от них уже не откажутся: *это наглядный путь профессионального роста и учителя, и его класса*. Качество работы любой школы — соответствие целей и результатов. Документы, о которых только что рассказано, дают наглядное представление о том, благодаря чему цель достигнута (или не достигнута).

В экспериментальных школах ведётся мониторинг трёх взаимосвязанных блоков педагогической деятельности:

- качество и эффективность профессиональной деятельности учителя (в первую очередь, эффективность образовательного процесса);
- качество обученности, воспитанности, здоровье, физическое развитие, социализация школьников;
- эффективность работы с кадрами, совершенствование их мастерства.

В районных (городских) инспекторских службах подробной информации на каждого учителя может и не быть. Но на учителях,

имеющих или претендующих на присвоение высшей и первой квалификационной категории, должна быть непременно. Ибо учителя, имеющие высшую и первую квалификационные категории, — это актив, золотой фонд муниципальной системы образования, помощники работников отделов и управлений образования. Поэтому *специалисты органов управления, осуществляющие инспекторский контроль образовательных учреждений, кроме вопросов, отнесённых к сфере непосредственного инспекционного надзора и контроля, должны интересоваться работой лучших педагогов школы (изучить, как они проводят уроки, воспитательные мероприятия, каковы у них конечные результаты и т.д.)*.

Эта информация понадобится в процессе аттестации. Ибо учителя образовательных учреждений, претендующие на присвоение первой и высшей квалификационной категории, аттестуются районным (городским) отделом образования, а работники, претендующие на присвоение высшей категории, затем проходят квалификационные испытания, экспертизу на областном (республиканском) уровне. Вот тут-то и поможет системная информация об учителе, а не поспешная проверка его деятельности.

В процессе аттестации на основе интеграции *происходит индивидуальная комплексная оценка профессиональной компетентности и результатов труда учителя*. Из всей информации, накопленной в процессе контроля в течение пяти лет, выделяется информация об аттестуемом учителе, разрозненно собранная в разное время, она обобщается. *Учитель при этом освобождается от дополнительных проверок, собеседований и т.д.*

Всё это позволило комплексно, во взаимосвязи и в сравнении с результатами предыдущего периода работы определять не только цели, педагогические и организационные задачи школы, но и *естественным образом, без напряжения и дополнительных проверок, отчётов,*



«презентаций» проводить аттестацию педагогических кадров.

Эффективнее стали использоваться не только внутренние, но и внешние ресурсы, подвержена оперативному регулированию деятельность с учётом особенностей внутренней и внешней среды. Но самое главное — *каждый участник образовательного процесса включён в управленческую деятельность с помощью вертикальных и горизонтальных связей управления*, создания раз-

личных объединений — центров управлений, новых организационно-структурных механизмов. Появилась возможность выявлять в системе потребности участников педагогического процесса, повысить мотивацию, что вызывало к жизни внутренние стимулы, внутреннюю потребность в профессиональном росте. Учитель не избалован управленческим вниманием, от него чаще всего требуют то, другое, пятое, десятое... Теперь же учитель осознаёт себя субъектом совместной управленческой деятельности, а это — мощный социально-психологический механизм развития творчества.

Ознакомьтесь с фрагментом плана научно-методической работы школы (Табл. 3).

Таблица 3

Организация дифференцированной научно-методической работы с учётом данных внутришкольного контроля.  
Фрагмент плана школы на учебный год.

I четверть			
№	Формы работы	Сентябрь	Октябрь
1	Педсоветы	Анализ работы школы за 2002/03 учебный год	Преимственность в обучении 3-х и 5-х классов
2	Общешкольные семинары	Учёт «пробелов» и уровня развития учащихся. Целенаправленность работы по ликвидации «пробелов».	
3	Работа методических объединений	1. Заседание МО № 1: а) обсуждение плана работы и корректирование единой методической темы МО на учебный год; б) об усилении лично ориентированного подхода и практической направленности методической работы; в) обзор методической литературы и предметного журнала; г) о подготовке кабинетов к началу учебного года; д) о создании банка нормативно-правовой и инновационной информации; е) о создании системы педагогического мониторинга по предмету; ж) обсуждение графика проведения открытых уроков. 2. Изучение и анализ учебно-программной документации. Рассмотрение календарно-тематических планов на год. 3. Разработка тематики и графика контрольных работ по предмету	1. Разработка графика проведения открытых уроков и мероприятий 2. Подготовка к организации предметных недель
4	Школа молодого учителя	Эффективность управления учителем познавательной деятельностью учащихся	Учёт индивидуальных пробелов при выборе содержания урока
5	Университет педагогического мастерства (для учителей II кв. категории)	Эффективность управления учителем познавательной деятельностью учащихся	Учёт пробелов в уровне развития учащихся. Целенаправленность работы по ликвидации пробелов
6	Школьная академия образования (для учителей I и высшей кв. категорий)		Учёт пробелов в уровне развития учащихся. Целенаправленность работы по ликвидации пробелов
7	Работа в творческих группах	Выявление профессиональных интересов педагогов	Формирование творческих групп



## II четверть

№	Формы работы	Ноябрь	Декабрь
1	Педсоветы	Школьное обучение и его влияние на повышение качества обучения	
2	Общешкольные семинары	Эффективность реализации задач творческого развития учащихся	
3	Работа методических объединений	1. Заседание МО № 2: а) о подготовке разноуровневых средств контроля знаний школьников; б) о развитии тестирования обученности и развития учащихся в системе внутришкольного контроля; в) обзор новинок методической литературы и нормативных документов; г) информация учителей о работе над единой методической темой школы и МО; д) подготовка к педсовету по ЛОП. 2. Разработка разноуровневых средств контроля знаний учащихся. 3. Взаимопосещение уроков	1. Подготовка единых контрольных и тестовых работ. Их проведение. 2. Конкурс на лучший план-проект урока. 3. Взаимопосещение уроков и воспитательных мероприятий. 4. Пополнение творческой лаборатории учителя
4	Школа молодого учителя	Мониторинг усвоения знаний. Динамика качества знаний	Наличие поуровневого контроля
5	Университет педагогического мастерства (для учителей II кв. категории)	Эффективность текущего контроля знаний	Наличие поуровневого контроля
6	Школьная академия образования (для учителей I и выс. кв. категорий)	Эффективность текущего контроля знаний	Наличие поуровневого контроля
7	Работа в творческих группах	Определение программы работы группы	Работа по программе

## III четверть

№	Формы работы	Январь	Февраль	Март
1	Педсоветы	Личностно ориентированный подход — путь к повышению качества знаний		Реализация национально-регионального компонента на уроках и внеклассных мероприятиях
2	Общешкольные семинары	Эффективность реализации задач физического развития учащихся		
3	Работа методических объединений	1. Заседание МО № 3: а) усиление целенаправленности в работе по формированию знаний различного уровня. Итоги контроля; б) информация учителей о подготовке и проведении предметной недели, «круглого стола», педсовета; в) о подготовке к смотру кабинетов; г) обзор нормативных документов и методической литературы по предмету; д) организация внеклассной работы по предмету	1. Обобщение опыта лучших учителей по работе над единой методической темой. 2. Взаимопосещение уроков и воспитательных мероприятий. 3. Пополнение творческой лаборатории учителя, разработка разноуровневых заданий (дидактических и контролирующих)	1. Заседание МО № 4: а) о реализации регионального компонента содержания образования и минимума содержания образования; б) формирование языковой личности в современных условиях; в) инновационные технологии в преподавании предметов; г) методика подготовки разноуровневых заданий



4	Школа молодого учителя	Новые (эффективные) методики преподавания, технологии, средства обучения Учёт индивидуальных пробелов учащихся при выборе содержания	Организация контроля и оценки знаний	Эффективность реализации задач творческого и физического развития Оптимальность форм и методов работы
5	Университет педагогического мастерства (для учителей II кв. категории)	Основы физиологии, гигиены, валеологии	Формирование знаний различного уровня	Эффективность реализации задач творческого и физического развития
6	Школьная академия образования (для учителей I и высшей кв. категорий)	Основы физиологии, гигиены и валеологии	Формирование знаний различного уровня Знание основ ИКТ	Эффективность реализации задач творческого и физического развития
7	Работа в творческих группах	Работа по программе	«Круглый стол»: промежуточные результаты, проблемы и планы работы с авторскими программами	Работа по программе

## IV четверть

№	Формы работы	Апрель	Май
1	Педсоветы		О допуске учащихся к экзаменам и переводу в следующий класс
2	Семинары	1. Воспитание любви к Отечеству на уроках татарского языка и литературы. 2. Преемственность в обучении дошкольников и начальной школы, 3-х и 5-х классов	
3	Работа методических объединений	1. Смотр банков нормативно-правовой и научно-инновационной информации и систем отслеживания обученности и развития учащихся. 2. Анализ работы МО	1. Заседание МО № 5: а) о подготовке к итоговой аттестации учащихся 9-х классов; б) информация учителей о пополнении творческой лаборатории; в) о подготовке к августовским совещаниям учителей г) подведение итогов работы МО. 2. Завершение итоговых контрольных работ. 3. Подготовка практических заданий для экзаменационных работ
4	Школа молодого учителя	Психологические особенности учащихся	
5	Университет педагогического мастерства (для учителей II кв. категории)	Психологические особенности учащихся	Учёт всех уровней усвоения знаний
6	Школьная академия образования (для учителей I высшей кв. категории)	Психологические особенности учащихся	Учёт всех уровней усвоения знаний
7	Работа в творческих группах	Анализ результатов работы групп. «Круглый стол»	