

Инструктивные материалы для экспертов по проверке для оценивания развернутых ответов руководителей образовательных организаций

1. Описание процедуры проверки

Экспертиза развернутых ответов руководителей проводится в личном кабинете эксперта в АИС EDU-Monitoring, которые создаются федеральным координатором. Доступ к личному кабинету осуществляется по логину и паролю.

Оборудование рабочего места эксперта должно соответствовать следующим требованиям:

- компьютер (рекомендуется операционная система Windows 7, 8 или 10 (не ниже Windows XP SP3), процессор выше Core2Duo (рекомендуется Core i3, четырехъядерный), оперативная память не менее 2 Gb (рекомендуется 4 Gb), разрешение экрана 1280x1024);
- принтер с минимальным разрешением печати 150 dpi (по желанию);
- доступ к Интернету (желательно: скорость 2,5 Мбит/с, безлимитный тариф; минимальная скорость – 512 Кбит/с);
- браузер (Mozilla Firefox не ниже 62 версии или Google Chrome не ниже 69 версии);
- программа Adobe Reader для чтения файлов в формате PDF

Экспертиза работ участников апробации возможна с момента загрузки результатов выполнения работ в личный кабинет эксперта в АИС EDU-Monitoring.

Детализированное описание действий эксперта представлено в руководстве пользователя с ролью «Эксперт» и размещено в личном кабинете.

Распределение работ между экспертами осуществляется по следующему правилу: эксперт не проверяет работы участников апробации региона, в котором осуществляет трудовую деятельность.

В личном кабинете эксперта доступны следующие данные:

- количество проверенных работ;
- количество работ, доступных для проверки;
- количество работ, которое поступит на проверку (после завершения исследования всеми участниками);
- время, отведенное на проверку работ (согласно расписанию проведения исследования);
- контактные данные федерального эксперта;
- контактные данные службы технической поддержки.

Перед началом проверки работ эксперту необходимо изучить критерии оценивания заданий, примеры выполнения заданий и ознакомиться с руководством пользователя.

Эксперт проверяет назначенные ему работы последовательно.

На проверку одной работы эксперту выделяется 60 минут.

После того как эксперт приступил к проверке работы на экране компьютера отображается отсканированный бланк ответов. При необходимости эксперт может скачать бланк ответов и распечатать его.

Результаты проверки – баллы, назначенные экспертам по критериям – проставляются в режиме проверки в соответствующие поля.

Если работу по каким-то причинам невозможно оценить (текст не читается и т.п.) эксперт вправе отказаться от проверки данной работы, направив ее в «брак» с указанием причины брака.

При необходимости эксперт может получить консультацию у федерального эксперта по телефону или по электронной почте.

После проверки всех порученных ему работ эксперт должен заполнить рефлексивный лист.

2. Описание критериев оценивания заданий

Эксперту на проверку из одной работы направляются все задания, подлежащие экспертному оцениванию. Эксперт оценивает 3 задания части 2 диагностической работы

Оценивание заданий осуществляется экспертами с помощью метода критериальной оценки, при котором каждому из содержательных критериев и уровням его сформированности соответствует определенный балл (таблица 1-3).

Таблица 1. Критерии оценивания задания 16.

Критерии оценивания		Кол-во баллов
1.	Руководитель знает, понимает и принимает правильное решение. Ответы на вопросы к кейсу даны правильные, обоснование ответов приведено.	6-7
2.	Руководитель частично знает, понимает и принимает правильное решение. Ответы на вопросы к кейсу даны частично правильные.	от 3 до 5,5
3.	Руководитель не знает, не понимает и не может принимать решение на основе анализа и выводов. Ответы на вопросы к кейсу даны неправильные.	от 0 до 2,5

Таблица 2. Критерии оценивания задания 17.

Критерии оценивания		Кол-во баллов
1.	Руководитель знает, понимает и принимает правильное решение. Ответы на вопросы к кейсу даны правильные, обоснование ответов приведено.	8-9
2.	Руководитель частично знает, понимает и принимает правильное решение. Ответы на вопросы к кейсу даны частично правильные.	от 4 до 7,5
3.	Руководитель не знает, не понимает и не может принимать решение на основе анализа и выводов. Ответы на вопросы к кейсу даны неправильные.	от 0 до 3,5

Таблица 3. Критерии оценивания задания 18.

Критерии оценивания		Кол-во баллов
Вариант 1		
К1	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент говорит об отсутствии внутренней мотивации педагога в работе и в образовательных результатах учеников. Педагог ориентирован на достаточно формальное выполнение своей работы в максимально комфортных для себя условиях. Не готов работать со слабыми и немотивированными учениками, готов развивать только тех учеников, которые сами на это готовы. Педагог будет в лучшем случае поддерживать образовательные результаты учеников на существующем уровне	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут.	0

	Респондент говорит о том, что положительная динамика будет обеспечена за счет роста успеваемости сильных мотивированных учеников, а слабые и немотивированные останутся стабильными (в действительности, даже если это произойдет, это будет заслугой не этого педагога, а самих учеников или других учителей). ИЛИ Респондент не понимает значение понятия «положительная динамика», не разделяет ее с поддержанием стабильных результатов. Говорит о том, что ученики будут усваивать новые знания, и в этом и будет положительная динамика	
К2	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент говорит о том, что педагог, скорее всего, воспринимает отношения с коллегами так же, как и свою работу, достаточно формально. Учительнице важно добросовестно выполнять свои педагогические задачи и подобным же образом, выстраивать уважительные бесконфликтные отношения с коллегами. При этом отсутствие конфликтов не означает, что эти отношения будут теплыми или дружескими. Она не будет способствовать сплочению коллектива, но конфликтовать тоже не будет	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент проявляет безосновательное недоверие к словам педагога. ИЛИ Респондент не аргументирует отсутствие конфликтов у педагога с коллегами или аргументирует неверно	0
К3	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. В связи с тем что педагог не ориентирован на достижение учениками высоких результатов и склонен оставлять низкую успеваемость и низкую мотивацию учеников без внимания, некоторые родители могут быть недовольны таким отношением. При этом педагог не готов уделять дополнительное время отстающим ученикам, предпочитая делегировать занятия с ними репетиторам. При этом педагог предпочитает «не замечать» чужие негативные эмоции, легко их выдерживает, считает, что таким образом «гасит» конфликт. В такой ситуации, если родитель приходит к такому педагогу за решением проблемы, с просьбой о дополнительных занятиях или помощи ребенку, он получает отказ, а его негативные эмоции игнорируются. Родитель, который не может решить ситуацию на уровне педагога, с большой вероятностью пойдет на уровень выше, написав жалобу, потому что его проблема не будет решена, а негативные эмоции усилены отношением педагога.	1
	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент высоко оценивает конфликтологическую компетентность педагога и считает, что прием такого педагога на работу хоть и не обеспечит высоких	0

	образовательных результатов, но позволит надежно полагаться на его стабильную работу	
К4	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Педагог говорит о том, что она уважает пунктуальность и дисциплину, что ее сильной стороной является ответственность. Нет оснований сомневаться в этих ее словах. Ее достаточно формальное отношение к работе (нежелание выполнять какие бы то ни было задачи сверх необходимого, желание следовать правилам и дисциплине) дает основание полагать, что формальные составляющие этой работы она будет выполнять добросовестно. Педагог обладает внешней мотивацией к работе, поэтому будет в работе уделять наибольшее внимание именно ее внешним, формальным составляющим, а не внутренним. Кроме того, отсутствие дополнительных занятий с учениками, а также других видов нагрузки оставляет педагогу достаточно большое количество времени, в которое она может подготавливать отчетность	1
	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент проявляет безосновательное недоверие к словам педагога. ИЛИ Респондент не аргументирует отсутствие проблем с отчетностью у педагога или аргументирует неверно. ИЛИ Респондент говорит о том, что педагог не хочет брать на себя никаких задач, поэтому и в сроках сдачи отчетности ему доверять нельзя	0
К5	Респондент говорит о том, что педагог обладает признаками эмоционального выгорания. Об этом можно судить на основе следующих признаков: Педагог избегает ответственности, старается как можно реже оказываться в ситуации, в которой он сталкивается со сложными профессиональными задачами. Избегает ситуаций, в которых он может быть неуспешен. (Работает только с мотивированными учениками, не берет дополнительных занятий, не берет классное руководство.) Педагог в ситуации конфликта старается игнорировать негативные эмоции, ведет себя так, чтобы не замечать их. Старается «гасить» конфликты, эмоционально не вовлекаясь в них, не разрешая их в реальности. Педагог высказывает генерализованные суждения о детях и школе, призванные защитить его самого, скрыв его собственную профессиональную некомпетентность. «Дети не хотят учиться», «Обстановка в стране сложная» – утверждения, позволяющие педагогу думать, что существующие проблемы детей – не его зона ответственности. Это сложный вопрос, поэтому если респондент называет хотя бы один из приведенных выше признаков, ему можно зачесть балл за данный вопрос	1

	Респондент говорит о том, что педагог не обладает признаками эмоционального выгорания. Респондент не может привести никаких аргументов в пользу того, что педагог обладает признаками эмоционального выгорания, или эти аргументы нерелевантные. Респондент обесценивает проблему эмоционального выгорания, говорит о том, что его не существует или оно не должно мешать работе	0
К6	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Педагог не ориентирован на детей, их потребности и психологические состояния. Его основная задача – преподавать свой предмет, а ранимые и эмоционально незащищенные дети – для него скорее проблема, чем то, на чем следует фокусировать дополнительное педагогическое внимание	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент полагает, что снижение требовательности в отношении немотивированных и неуспевающих учеников повышает их уровень психологической безопасности. ИЛИ Респондент обесценивает потребность учеников в психологической безопасности, говорит о том, что успеваемость и дисциплина должны быть приоритетнее. ИЛИ Респондент говорит о том, что психологическая безопасность будет достигнута за счет высокого уровня дисциплины или малого количества конфликтов в классе данного педагога. Респондент высоко оценивает компетентность педагога в разрешении конфликтов и поддержании дисциплины в классе и отводит этой компетентности решающую роль в поддержании психологической безопасности в коллективе учеников	0
К7	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент говорит об отсутствии внутренней мотивации педагога в работе и в образовательных результатах учеников. Педагог ориентирован на достаточно формальное выполнение своей работы в максимально комфортных для себя условиях. Не готов работать со слабыми и немотивированными учениками, готов развивать только тех учеников, которые сами на это готовы. Педагог будет в лучшем случае поддерживать образовательные результаты учеников на существующем уровне	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент говорит о том, что педагог ориентирован на развитие сильных и мотивированных учеников. В то же время педагог способствует развитию немотивированных учеников, которым предмет не нужен, поскольку к ним снижена требовательность, и они имеют больше возможностей для развития в интересующих их областях	0

К8	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент говорит о том, что педагог, формально читающий свою программу, не занимающийся с учениками дополнительно, вряд ли способен заинтересовать их своим предметом. У педагога отсутствует внутренняя мотивация к развитию учеников, поэтому он не будет искать интересные формы преподавания, не будет мотивировать, заинтересовывать учеников, не будет адаптировать материал, вести проекты, которые были бы интересны ученикам. Вместо этого педагог будет сухо вести существующую программу. В таких условиях развитие учебной мотивации учеников происходить не может	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент говорит о том, что мотивированные ученики с высокой успеваемостью станут еще более мотивированными, потому что им будет уделяться дополнительное внимание. Респондент говорит о том, что немотивированные ученики, к которым предъявляются пониженные требования, смогут развивать свою мотивацию по другим предметам. ИЛИ Респондент не понял различия данного вопроса с предыдущим	0
Вариант 2		
К1	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Педагог не ориентирован на образовательную динамику. Основные задачи, которые он ставит перед собой (исходя из того, что он говорит о себе), это поддержание дисциплины и воспитание. Он фокусируется на том, чтобы привить детям свою систему ценностей, достаточно авторитарную и неоднозначную; ему важна посещаемость и соблюдение правил поведения на уроке. О повышении успеваемости он не говорит ничего. Помимо этого, педагог, вероятно, обладает неадекватно завышенной самооценкой: считает, что может за одну встречу с учеником определить, что он из себя представляет. Тот факт, что педагог на основании одной встречи с учеником берется прогнозировать результаты обучения, показывает, что, с точки зрения данного педагога, ответственность за положительную динамику полностью лежит на самом ученике, а дело педагога – просто дать ученику соответствующие возможности. Поэтому у данного педагога, вероятнее всего, отсутствует внутренняя установка на то, что он вообще должен обеспечивать положительную динамику результатов учеников	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент говорит о том, что положительная динамика будет обеспечена за счет роста успеваемости сильных мотивированных учеников, а слабые и	0

	немотивированные останутся стабильными (в действительности, даже если это произойдет, это будет заслугой не этого педагога, а самих учеников или других учителей). ИЛИ Респондент не понимает значение понятия «положительная динамика», не разделяет ее с поддержанием стабильных результатов. Говорит о том, что ученики будут усваивать новые знания, и в этом и будет положительная динамика	
К2	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Педагог обладает очень сильной внутренней позицией, авторитарной и достаточно архаичной. Он принципиален и готов активно отстаивать свою точку зрения на преподавание. Вероятнее всего, многие его коллеги, разделяющие гуманистический подход и использующие демократический стиль преподавания, будут во многом не соглашаться с ним. Он, в свою очередь, увидев несогласие коллег, будет достаточно жестко пытаться их переубедить. Респондент может привести в качестве примера потенциально неконфликтной ситуации случай, когда такой педагог преподает в кадетском классе, где его стиль преподавания более уместен, а коллеги будут поддерживать такую модель поведения. Тем не менее респондент должен продемонстрировать, что он осознает, что в большинстве неспецифических случаев такой педагог будет являться источником конфликтов в преподавательском коллективе	1
	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент не видит связи между самоописанием педагога и потенциальными конфликтами в коллективе. ИЛИ Респондент описывает только исключительные ситуации, в которых конфликтов не будет (как кадетский корпус), не аргументируя, что в большинстве случаев конфликты в коллективе будут очень вероятны	0
К3	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. В связи с тем, что педагог ориентирован не на достижение учениками высоких результатов, а на воспитание и дисциплину, родители могут быть недовольны успеваемостью учеников. Данный педагог склонен раз и навсегда составлять себе мнение о каждом ученике, вешать ярлык, определяя личные особенности ученика, его уровень интеллекта и будущую успеваемость. Поэтому его отношение к ученикам будет предвзятым, и его будет практически невозможно изменить. Также стиль преподавания педагога, скорее всего, жесткий и авторитарный, будет вызывать недовольство учеников и их родителей.	1

	Педагог говорит о том, что он акцентирует любые ошибки в поведении, помогает этим всему классу, что, скорее всего, означает, что ошибки учеников он обсуждает не в личной беседе, а перед всеми одноклассниками. Это будет провоцировать буллинг в коллективе, ухудшение отношений, рост конфликтности. В личной беседе с родителями педагог, скорее всего, будет принципиальным и жестким, будет твердо стоять на своем и не пойдет на уступки. Поэтому у родителей учеников будет достаточно большое количество оснований для претензий к педагогу, которые они не будут иметь возможности разрешить в беседе с ним, что спровоцирует достаточно большое количество жалоб	
	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент высоко оценивает конфликтологическую компетентность педагога и считает, что прием такого педагога на работу хоть и не обеспечит высоких образовательных результатов, но позволит полагаться на его стабильную работу	0
K4	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Соблюдение дисциплины и следование правилам являются ценностями, основными для данного педагога. Он принципиален, искренен и наверняка предъявляет к себе те же требования, что и к своим ученикам. Поэтому с наибольшей вероятностью проблем со сроками сдачи отчетности у данного педагога не будет вне зависимости от его загруженности	1
	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент проявляет безосновательное недоверие к дисциплинированности и исполнительности педагога. ИЛИ Респондент не аргументирует отсутствие проблем с отчетностью у педагога или аргументирует неверно	0
K5	Респондент говорит о том, что педагог обладает признаками эмоционального выгорания. Об этом можно судить на основе следующих признаков: педагог говорит о том, что в учебе желание ученика не имеет значения. Это один из основных признаков эмоционального выгорания: человек, который длительное время находится в ситуации, когда он вынужден выполнять бессмысленную работу, когда его желания не играют никакой роли, выгорает, начинает считать, что это норма, так и должно быть. Педагог, вероятнее всего, на протяжении некоторого времени сталкивался с ситуацией, когда он не может донести ценность своего предмета до учеников, не может заинтересовать и замотивировать их. В результате чего у него сформировалась подобная защитная позиция, когда педагог фокусируется не на содержании, которое для него обесценилось, а на форме и правилах, которые позволяют ему создавать ощущение заинтересованности учеников.	1

	Педагог высказывает генерализованные суждения о детях и школе, призванные защитить его самого и не дать ему в будущем возможности испытать неудачу. Если педагог смог определить перспективу успешности обучения ученика как низкую, то, когда ученик не сможет достигнуть высоких результатов, виноват будет он, а не педагог. ИЛИ Респондент говорит о том, что нельзя однозначно говорить о наличии или отсутствии признаков эмоционального выгорания у педагога, говорит о недостаточности информации об эмоциональном выгорании и связывает описанные выше аргументы не с эмоциональным выгоранием, а с авторитарной педагогической позицией. Эмоциональным выгоранием как феноменом достаточно хорошо объясняется модель поведения педагога, однако могут существовать и другие позиции с применением других объяснительных аппаратов. Это сложный вопрос, поэтому если респондент называет хотя бы один из приведенных выше признаков или показывает, что у него есть альтернативная точка зрения, позволяющая объяснить данную феноменологию, ему можно засчитать балл за данный вопрос	
	Респондент говорит о том, что педагог не обладает признаками эмоционального выгорания. Респондент не может привести никаких аргументов в пользу того, что педагог обладает признаками эмоционального выгорания, или эти аргументы нерелевантные. Респондент обесценивает проблему эмоционального выгорания, говорит о том, что его не существует или оно не должно мешать работе	0
К6	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Педагог не ориентирован на детей, их потребности и психологические состояния. Его основные задачи – поддержание дисциплины и воспитание (достаточно жесткое), а ранимые и эмоционально незащищенные дети – для него скорее проблема, чем то, на чем стоит фокусировать дополнительное педагогическое внимание. Педагог, вероятнее всего, использует достаточно травмирующие педагогические приемы, например, разбор ошибок ученика перед всем классом. Тем самым он не только сам по себе ставит под угрозу психологическую безопасность учеников, но и провоцирует других детей на конфликты, травлю, буллинг	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент обесценивает потребность учеников в психологической безопасности, говорит о том, что успеваемость и дисциплина должны быть приоритетнее. ИЛИ	0

	Респондент говорит о том, что психологическая безопасность будет достигнута за счет высокого уровня дисциплины или малого количества конфликтов в классе данного педагога. Респондент высоко оценивает компетентность педагога в разрешении конфликтов и поддержании дисциплины в классе и отводит этой компетентности решающую роль в поддержании психологической безопасности в коллективе учеников	
K7	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент говорит о том, что стремление педагога воспитывать учеников, готовить их к жизненным трудностям и прививать им свою систему ценностей – это не стремление к их развитию. Педагог не ставит себе цели повышать учебные результаты учеников. Он составил себе представление о каждом из них, знает, чего от них можно ожидать, и не стремится сделать так, чтобы ученики превзошли его ожидания. Для него ситуация, в которой отстающий ученик добился высоких результатов, – это скорее ошибка его анализа, чем успех его преподавания	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент не разделяет воспитание и развитие, утверждая, что стремление педагога исправлять ошибки поведения учеников и обучение их следованию правилам – это развитие	0
K8	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Педагог в своей работе использует методы преподавания, которые демотивируют учеников (публичный разбор ошибок и порицание). Педагог ориентирован на внешнюю, формальную сторону процесса обучения: на соблюдение правил, на посещаемость и т. д. Для того же, чтобы у учеников развивалась учебная мотивация, их должен заинтересовывать непосредственно предмет, его содержание, а не форма. У педагога отсутствует внутренняя мотивация к развитию учеников, поэтому он не будет искать интересные формы преподавания, не будет мотивировать, заинтересовывать учеников, не будет адаптировать материал, вести проекты, которые были бы интересны ученикам. Вместо этого педагог будет сухо вести существующую программу. В таких условиях развитие учебной мотивации учеников происходить не может	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент говорит о том, что благодаря высокой посещаемости и дисциплине, а также строгому соблюдению всех правил учениками, их учебная мотивация будет возрастать. ИЛИ Респондент не понял различия данного вопроса с предыдущим	0
Вариант 3		
K1	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут.	1

	Респондент говорит о том, что педагог обладает выраженной внутренней мотивацией к развитию своих учеников, он любит свой предмет, хорошо его знает и понимает, как можно заинтересовать в нем и мотивировать на его изучение. Педагог не обладает большим опытом, однако положительная динамика образовательных результатов его учеников будет достигнута не за счет методичности и грамотно выстроенного преподавания, а живого индивидуального подхода к ученикам. Педагог готов прикладывать дополнительные усилия и вести дополнительные занятия, которые также окажут положительное влияние на успеваемость учеников	
	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент излишне скептически относится к педагогу и его энтузиазму, безосновательно отрицает его компетентность, полагает, что этот педагог наивен и непрофессионален, и потому не сможет достичь необходимых результатов	0
K2	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент говорит о том, что, хотя педагог обладает очевидной выраженной системой ценностей, которая будет оказывать значительное влияние на его работу, она не будет противоречить подходу большинства педагогов, в них нет серьезных конфликтных точек пересечения. Респондент может сказать о том, что конфликты возможны в случае, если педагогический коллектив школы является в целом пассивным, безынициативным и тяжелым на подъем. В этом случае энтузиазм и активные попытки педагога вовлечь коллег в свою деятельность могут вызывать раздражение и скепсис, хотя и в этом случае вряд ли станут основанием для серьезных конфликтов	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент воспринимает педагога как неадекватного или фанатичного, считает, что он будет навязывать свой подход другим педагогам или осуждать их за то, что они придерживаются иного подхода. ИЛИ Респондент не аргументирует или аргументирует неверно причины отсутствия конфликтов данного педагога с коллегами	0
K3	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Педагог ориентирован на учеников, стремится развивать их внутреннюю мотивацию к изучению предмета. Он искренне хочет заинтересовать учеников и имеет ряд конструктивных педагогических инструментов для этого. Поэтому нет оснований ожидать жалоб на непедagogическое некорректное поведение. То, насколько педагог мотивирован и заинтересован в своем предмете, дает основание полагать, что он достаточно хорошо в нем разбирается.	1

	Поэтому нет оснований ожидать жалоб на недостаточный профессионализм. Поскольку педагог будет преподавать в профильном литературном классе, нет оснований ожидать жалоб на то, что он отвлекает внимание учеников от их профильных предметов на свои дополнительные занятия и театр. Респондент может сказать о том, что родителям могут не понравиться те книги, которые педагог собирается индивидуально подбирать ученикам. Однако в целом поступление жалоб на такого педагога маловероятно	
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент находит нерелевантные причины для жалоб: излишняя молодость педагога, избыток дополнительных занятий и т. д. ИЛИ Респондент не аргументирует или аргументирует неверно причины отсутствия жалоб на данного педагога со стороны родителей учеников	0
K4	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Педагог полностью погружен в содержание своей деятельности и готов отдавать ему все свое время. Необходимость написания отчетов будет восприниматься им как досадная бессмысленная помеха, не дающая никакого положительного эффекта для преподавания. Педагог, по его утверждению, планирует занимать все свое свободное время дополнительным образованием, классным руководством и т. д., поэтому он будет находиться в состоянии постоянного внутреннего конфликта между тем, чтобы заниматься содержательной деятельностью, которая обладает для него высокой ценностью, и формальной отчетностью. Весьма вероятно, что отчеты далеко не всегда будут побеждать в этом внутреннем конфликте, поэтому рассчитывать на их своевременную сдачу данным педагогом не следует	1
	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент говорит о том, что педагог полон энтузиазма и энергии, которых хватит, в том числе и на написание отчетов. ИЛИ Респондент авторитарно заявляет о том, что педагог будет сдавать отчетность, потому что он как руководитель легко заставит его это сделать. ИЛИ Респондент не аргументирует отсутствие проблем с отчетностью у педагога или аргументирует неверно	0
K5	Респондент говорит о том, что педагог не обладает признаками эмоционального выгорания. Педагог демонстрирует полное отсутствие эмоционального выгорания: • он искренне хочет взаимодействовать с людьми; • он видит смысл в своей работе; • он мотивирован на то, чтобы делать свою работу неформально, глубоко;	1

	• он обладает большим количеством внутренних ресурсов, готов прикладывать большое количество усилий сверх необходимого; • он хочет расширять свою зону ответственности. Это сложный вопрос, поэтому, если респондент называет хотя бы один из приведенных выше признаков, ему можно зачесть балл за данный вопрос	
	Респондент говорит о том, что педагог обладает признаками эмоционального выгорания. ИЛИ Респондент никак не может аргументировать отсутствие эмоционального выгорания у педагога или аргументирует его, опираясь на нерелевантные признаки	0
К6	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Педагог ориентирован на детей, их потребности и психологические состояния. Он подходит к каждому ученику индивидуально, анализируя его личностные особенности, предпочтения, говорит о том, как важно видеть многообразие характеров и не выставлять однозначных оценок и хочет учить этому детей. Такой подход свидетельствует о его отношении к ученикам, их потребностям, интересам и желаниям. То, что он будет демонстрировать подобное отношение ученикам, позволит им не просто больше доверять ему и заинтересовываться его предметом, но и перенимать это отношение, постепенно начиная воспринимать друг друга так, как учитель воспринимает каждого из них. Такой педагог не будет создавать условий для развития буллинга: предвзятости, публичных оценочных обсуждений достоинств и недостатков отдельных учеников, осуждения за личные предпочтения или иную точку зрения	1
	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент обесценивает потребность учеников в психологической безопасности, говорит о том, что успеваемость и дисциплина должны быть приоритетнее, а их такой педагог обеспечить не сможет.	0
К7	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Респондент говорит о том, что педагог обладает выраженной внутренней мотивацией к развитию своих учеников, он любит свой предмет, хорошо его знает и понимает, как можно заинтересовать в нем и мотивировать на его изучение. У педагога есть выраженный индивидуальный подход, ему важно, чтобы каждый из его учеников вне зависимости от его уровня мотивации и успеваемости в начале обучения повышал свои результаты и заинтересованность в ходе его уроков. Педагог ясно дает понять, что мотивация учеников и их успеваемость – в первую очередь ответственность педагога, и эту ответственность он на себя берет.	1

	Педагог готов прикладывать дополнительные усилия и вести дополнительные занятия, которые, с его точки зрения, будут важны для развития учеников	
	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. ИЛИ Респондент никак не может аргументировать наличие у педагога внутренней мотивации на развитие учеников или аргументирует его, опираясь на нерелевантные признаки	0
K8	Респондент говорит о том, что данный результат будет достигнут. Педагог ориентирован на детей, их потребности и психологические состояния. Он подходит к каждому ученику индивидуально, анализируя его личностные особенности, предпочтения, говорит о том, как важно видеть многообразие характеров и не выставлять однозначных оценок и хочет учить этому детей. Индивидуальный подход, искреннее желание заинтересовать в своем предмете в совокупности с уважением педагога по отношению к ученикам, а также владение интересными педагогическими инструментами, такими как театральная постановка, обеспечат неизбежный рост учебной мотивации учеников. Помимо этого, педагог вероятнее всего будет создавать на своих уроках психологически безопасную среду, в которой ученики смогут больше доверять друг другу и творчески самовыражаться, не опасаясь резких негативных оценочных суждений одноклассников и педагога. Благодаря этому они будут чаще оказываться в ситуации, когда то, что они делают, оказывается успешным, будет нравиться им самим и их одноклассникам, что является важнейшим условием для поддержания и развития учебной мотивации	1
	Респондент говорит о том, что данный результат не будет достигнут. Респондент говорит о том, что благодаря высокой посещаемости и дисциплине, а также строгому соблюдению всех правил учениками, их учебная мотивация будет возрастать. ИЛИ Респондент не понял различия данного вопроса с предыдущим. ИЛИ Респондент никак не может аргументировать то, что педагог обеспечит ученикам развитие учебной мотивации или аргументирует это, опираясь на нерелевантные признаки	0
Вариант 4		
K1	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено, поскольку: 1. Предложение заместителя включает в себя конкретные действия, направленные на определение общей для образовательного комплекса цели, сформулированной не только в общем виде, но и для отдельных подразделений. Цель в соответствии с предложением заместителя должна быть не абстрактна, а ограничена конкретными временными рамками.	1

	2. Предложение заместителя включает в себя рекомендации по созданию системы коммуникации, обеспечивающие вертикальные и горизонтальные потоки информации, которые позволят донести цель до сотрудников школы. 3. Предложенная заместителем система, объединяющая учителей в рабочие группы по разным направлениям, обеспечит тот факт, что цели школы и подразделений будут не просто формально приняты педагогами. Напротив, они найдут свое отражение в личных целях, интересах и ценностях сотрудников, обеспечив принятие общей цели как своей собственной	
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. ИЛИ Респондент обесценивает значимость донесения до рядовых сотрудников общей цели, считает предложенные мероприятия пустой тратой времени и ресурсов, утверждает, что принятие общей значимой цели коллективом происходит автоматически и не требует специальных усилий	0
K2	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено, поскольку предложенная заместителем система, объединяющая учителей в рабочие группы по разным направлениям, обеспечит тот факт, что цели школы и подразделений будут не просто формально приняты педагогами, напротив, они найдут свое отражение в личных целях, интересах и ценностях сотрудников, обеспечив им внутреннюю мотивацию к достижению более высоких результатов деятельности. Также необходимым условием формирования и укрепления внутренней мотивации педагогов является добровольный характер участия в рабочих группах	0,5
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. ИЛИ Респондент говорит о том, что внутренняя мотивация педагогов к развитию школы уже сформирована или должна быть у педагогов вне зависимости от каких бы то ни было действий руководства	0
K3	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено, поскольку предложенная заместителем система, объединяющая учителей в рабочие группы по разным направлениям, позволяет сотрудникам видеть эффект своих действий в увеличенном масштабе: каждый из них не 1 из 1 000 педагогов, в равной степени влияющих на средние показатели огромного образовательного комплекса. Важнейшим условием, обеспечивающим осознание педагогами своего собственного вклада в достижение общей цели, также является выработка критериев эффективности работы группы и вклада каждого участника в ее результаты	1
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено.	0

	Респондент говорит о том, что осознание собственного вклада в достижение общей цели – дело каждого педагога и не должно дополнительно поддерживаться на уровне школьной стратегии. ИЛИ Респондент связывает выполнение данного условия с неверными аргументами	
K4	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено, поскольку предложенная заместителем система, объединяющая учителей в рабочие группы по разным направлениям, предполагает возможность обмена опытом внутри группы и между группами. Установление критериев качества работы группы и вклада каждого участника в ее работу обеспечивает условия для предоставления обратной связи между членами групп. Обратная связь позволяет сотрудникам лучше осознавать собственные дефициты, которые в предложенной системе являются не предметом порицания, а источником развития в доброжелательной среде рабочих групп, ориентированных на результат. Осознание собственных дефицитов участниками рабочих групп и возможность совместного профессионального обсуждения существующих проблем и их разрешения обеспечивает условия для развития педагогов в предложенной модели функционирования школы	1
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что осознание собственного развития в процессе достижения целей школы – дело каждого педагога и не должно дополнительно поддерживаться на уровне школьной стратегии. ИЛИ Респондент связывает выполнение данного условия с неверными аргументами	0
K5	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено, поскольку предложение заместителя предполагает, что члены управленческой команды будут включаться в функционирование рабочих групп. Также выполнению данного условия способствует ротация управленческих кадров, которая даже в случае возникновения дефицита экспертной позиции в том или ином направлении работы позволит периодически компенсировать его	0,5
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. Респондент утверждает, что сотрудникам предоставляется слишком много самостоятельности, и управление ими полностью децентрализовано, поэтому в принципе не существует экспертов, курирующих какую бы то ни было работу	0
K6	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено за счет того, что: • участие в рабочих группах должно стимулироваться материально и нематериально руководством; • члены управленческой команды должны включаться в работу рабочих групп для того, чтобы показывать сотрудникам заинтересованность администрации;	1

	• обеспечено уважение к профессионализму сотрудников, им предоставлена самостоятельность; • выработана система критериев эффективности работы групп и сотрудников в них; • участие в рабочих группах добровольное	
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что сотрудники должны проявлять инициативу и стремиться к высоким результатам без всякой дополнительной мотивации	0
K7	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено, поскольку установление критериев качества работы группы и вклада каждого участника в ее работу обеспечивает условия для предоставления обратной связи между членами групп. Обратная связь позволяет сотрудникам лучше осознавать собственные дефициты, которые в предложенной системе являются не предметом порицания, а источником развития в доброжелательной среде рабочих групп, ориентированных на результат	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что настоящие специалисты не должны нуждаться в обратной связи со стороны окружающих и должны сами уметь оценивать результаты своей работы. ИЛИ Респондент связывает выполнение данного условия с неверными аргументами	0
K8	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено, поскольку предложение заместителя предполагает установление критериев качества функционирования каждой рабочей группы и вклада каждого участника в ее работу	0,5
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что эти критерии не нуждаются в дополнительной разработке или прояснении, поскольку в их роли выступают результаты учеников. ИЛИ Респондент связывает выполнение данного условия с неверными аргументами	0
K9	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено, поскольку его предложение представляет собой единую систему, учитывающую большое количество различных факторов, направленную на эффективное управление школой и содержащую конкретные инструменты для осуществления этого управления. Предложение заместителя содержит конкретные рекомендации по управлению образовательным комплексом, достаточно высокой степени детализации. ИЛИ	1

	Респондент может обратить внимание на то, что непосредственно мероприятий в предложении заместителя немного, и в этом значении условие не выполняется. Тем не менее в этом случае респондент должен указать на то, что предложенные заместителем рекомендации, хотя и носят процессуальный, а не событийный характер, детализированы и системны, а также позволяют управлять образовательным комплексом как единой организацией	
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. Респондент неаргументированно говорит о том, что рекомендации заместителя не содержат никаких мероприятий	0
K10	Респондент говорит о том, что условие выполняется за счет того, что: 1. созданы рабочие группы, внутри них налажена коммуникация и обратная связь; 2. группы открыты, участники могут состоять в разных группах, могут приходить в ту или иную группу за разовой консультацией; 3. группы курируются членами управленческой команды, через них может осуществляться вертикальная коммуникация: а) они могут доносить до участников групп информацию руководства, при этом не декларативно, а в живом общении, с возможностью дискуссии; б) они могут собирать и обобщать информацию от участников групп о реальном ходе реализации школьной стратегии, замечать системные ошибки и корректировать их системно	1
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. Респондент говорит о том, что предложение заместителя лишь декларирует, что «нужна система внутриорганизационной коммуникации, обеспечивающая горизонтальные и вертикальные потоки информации», но не содержит никаких мер по его реализации	0
Вариант 5		
K1	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено, поскольку: • Предложение заместителя включает в себя конкретные действия, направленные на определение общей для образовательного комплекса цели, а также согласование и уточнение этой цели между членами управленческой команды. • Предложение заместителя включает в себя конкретные действия, направленные на каскадирование выделенных целей на более низкие управленческие уровни, при этом представляет собой не просто информирование, а обсуждение	1
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. ИЛИ	0

	Респондент обесценивает значимость донесения до рядовых сотрудников общей цели, считает предложенные мероприятия пустой тратой времени и ресурсов, утверждает, что принятие общей значимой цели коллективом происходит автоматически и не требует специальных усилий	
K2	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено, поскольку благодаря участию педагогов в согласовании общей цели (в рабочих группах) они будут ощущать свою причастность к этим целям, и для них это будут не абстрактные формальные бюрократические задачи, а цели, согласованные с их собственными целями и ценностями. В этом случае педагоги будут обладать внутренней мотивацией к реализации этих целей	1
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. ИЛИ Респондент говорит о том, что внутренняя мотивация педагогов к развитию школы уже сформирована или должна быть у педагогов вне зависимости от каких бы то ни было действий руководства	0
K3	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Система обратной связи, в которой педагоги смогли бы увидеть собственный вклад в достижение общего школьного результата, не предполагается	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент говорит о том, что осознание собственного вклада в достижение общей цели – дело каждого педагога и не должно дополнительно поддерживаться на уровне школьной стратегии. ИЛИ Респондент говорит о том, что участие педагогов на этапе разработки и принятия будущей цели школы обеспечит им осознание собственного вклада в их достижение. Респондент не разделяет разработку стратегии и ее реализацию	0
K4	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Предложение заместителя сфокусировано на согласовании общего видения и распространении его среди сотрудников, хорошо описывает этап подготовки изменений, но никак не описывает этап дальнейшего функционирования школы по измененным правилам, которые были разработаны (а выполнение данного условия относится именно к этому этапу)	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что осознание собственного развития в процессе достижения целей школы – дело каждого педагога и не должно дополнительно поддерживаться на уровне школьной стратегии. ИЛИ	0

	Респондент говорит о том, что участие педагогов в командной работе, направленной на определение и согласование общей цели является развивающей активностью, не разделяет разработку стратегии и ее реализацию	
K5	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Участие во всей предложенной активности полностью добровольное, никакие управленческие функции не делегируются, нет системы контроля качества выполнения поручений. Эксперты могут появиться стихийно, но их намеренное выдвижение никак не предусматривается предложением заместителя	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент не различает управление подразделениями и управление направлениями работы: говорит о том, что руководители подразделений будут работать с сотрудниками более низкого управленческого уровня в рабочих группах, тем самым экспертным образом курируя их работу. Респондент не видит необходимости выделять помимо структурных руководителей также проектных руководителей, отвечающих за соответствующие направления	0
K6	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен на создание системы мотивации сотрудников. Предложение заместителя касается только процесса разработки целей и стратегии школы и не затрагивает ее будущее функционирование в рамках новой стратегии. На этапе разработки упоминаются методы, поддерживающие инициативу сотрудников и результативность их работы, их мотивацию, но эти методы имеют ситуативный, проектный, а не системный характер	1
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что сотрудники должны проявлять инициативу и стремиться к высоким результатам без всякой дополнительной мотивации. ИЛИ Респондент утверждает, что форма организации рабочих групп, предоставление сотрудникам самостоятельности в принятии решений, добровольность участия в разработке общей цели школы представляет собой систему мотивации, поддерживающей инициативность и результативность сотрудников	0
K7	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. В принципе, в рамках мероприятий по разработке целей и стратегии, предложенных заместителем, могут сложиться условия, располагающие к тому,	1

	чтобы сотрудники чувствовали свободу предоставлять обратную связь друг другу, но непосредственно на данное условие не направлены никакие действия	
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что настоящие специалисты не должны нуждаться в обратной связи со стороны окружающих и должны сами уметь оценивать результаты своей работы. ИЛИ Респондент соглашается с заместителем в том, что необходимости прикладывать дополнительные усилия для «налаживания взаимодействия не требуется, потому что горизонтальные связи между людьми не возникают насильственно», полагая, что подобный метод организации работы сотрудников автоматически создаст все необходимые условия для горизонтальной и вертикальной обратной связи	0
K8	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что эти критерии не нуждаются в дополнительной разработке или прояснении, поскольку в их роли выступают результаты учеников. ИЛИ Респондент говорит о том, что эти критерии будут выработаны в ходе работы по согласованию целей образовательного комплекса школьной управленческой команды и в рабочих группах педагогов	0
K9	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Предложение заместителя представляет собой план, обеспечивающий возможность открытого творческого взаимодействия сотрудников разных уровней в процессе формирования общей цели. Это скорее методологические правила организации работы творческого коллектива, а не детализированный план мероприятий	1
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент расценивает предложение заместителя как детализированный план мероприятий по управлению образовательным комплексом	0
K10	Респондент говорит о том, что условие выполняется за счет того, что будет налажена система коммуникаций, информирования, через которую педагоги смогут обмениваться опытом, объединяться для решения конкретных практических задач. ИЛИ	1

	Респондент говорит о том, что неизвестно, будет ли выполнено условие, поскольку заместитель лишь декларирует необходимость введения такой системы, но не приводит никаких предложений по организации ее функционирования	
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено, не аргументируя такую позицию или аргументируя ее неверно	0
Вариант 6		
K1	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что предложение заместителя не предполагает ни установления и прояснения общей цели на уровне управленческой команды, ни ее согласования с сотрудниками	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент говорит о том, что принятие общей значимой цели коллективом происходит автоматически или не имеет большого значения. ИЛИ Респондент утверждает, что предложенное заместителем общее спланиваемое мероприятие позволит согласовать общие цели и стратегию (хотя подобного рода мероприятие не может выполнить такую задачу в принципе, не говоря о том, что стратегия как таковая не озвучена вообще, и согласовывать на мероприятии нечего)	0
K2	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на формирование внутренней мотивации педагогов. Все предложенные мероприятия направлены на формальное сплочение людей, которое может ненадолго создать вау-эффект, но не обеспечить внутреннюю мотивацию педагогов. Внутренняя мотивация появится только тогда, когда педагоги увидят, как их собственные цели и мотивы могут быть реализованы в процессе их участия в развитии школы	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент говорит о том, что внутренняя мотивация педагогов к развитию школы уже сформирована или должна быть у педагогов вне зависимости от каких бы то ни было действий руководства. ИЛИ Респондент утверждает, что тимбилдинг для руководителей и спланиваемое мероприятие для всех остальных обеспечат формирование внутренней мотивации педагогов к развитию школы, и этого будет достаточно	0
K3	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Система обратной связи, в которой педагоги смогли бы увидеть	0,5

	собственный вклад в достижение общего школьного результата, не предполагается	
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент говорит о том, что осознание собственного вклада в достижение общей цели – дело каждого педагога и не должно дополнительно поддерживаться на уровне школьной стратегии. ИЛИ Респондент говорит о том, что сплочение коллектива в совокупности с повышением коммуникативной компетентности в результате прохождения сотрудниками курсов эффективного общения позволят педагогам более открыто и конструктивно общаться, давать друг другу обратную связь и лучше осознавать собственный вклад в достижение общей цели	0
K4	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Предложение заместителя сфокусировано на формальных внешних спланированных мероприятиях, но в реальности не ориентировано на людей и их развитие	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что осознание собственного развития в процессе достижения целей школы – дело каждого педагога и не должно дополнительно поддерживаться на уровне школьной стратегии. ИЛИ Респондент говорит о том, что, благодаря сплочению коллектива и повышению коммуникативной компетентности, у людей появится возможность обмениваться опытом, учиться друг у друга, тем самым перенимать опыт и развиваться	0
K5	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию	1
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент говорит о том, что в ходе спланированных мероприятий автоматически выделятся эксперты, лидеры, которые затем займут соответствующие ниши в ходе развития школы	0
K6	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен на создание системы мотивации сотрудников.	1
	Предложенные заместителем спланированные мероприятия носят единичный, несистемный характер и не обеспечат поддержку инициативности и эффективности сотрудников в долгосрочной перспективе	
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено.	0

	Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что сотрудники должны проявлять инициативу и стремиться к высоким результатам без всякой дополнительной мотивации. ИЛИ Респондент утверждает, что тимбилдинг для управленческой команды и общее сплачивающее мероприятие для сотрудников обеспечат формирование системы мотивации педагогов, поддерживающей их инициативу, результативность работы	
К7	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию	1
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что настоящие специалисты не должны нуждаться в обратной связи со стороны окружающих и должны сами уметь оценивать результаты своей работы. ИЛИ Респондент говорит о том, что сплочение коллектива в совокупности с повышением коммуникативной компетентности в результате прохождения сотрудниками курсов эффективного общения позволят педагогам более открыто и конструктивно общаться, давать друг другу обратную связь	0
К8	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию	1
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что эти критерии не нуждаются в дополнительной разработке или прояснении, поскольку в их роли выступают результаты учеников	0
К9	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Все существующие предложения направлены на сплочение коллектива, и поэтому в рамках конкретного мероприятия, если оно будет хорошо организовано, возможно создание эффекта «единства», но это единство людей, основанное на чувстве принадлежности (футболки с атрибутикой, участие в значимых событиях школы). Но в условии речь идет о единстве организационных процессов, а не о сплоченности сотрудников	1
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент расценивает предложение заместителя как детализированный план мероприятий по управлению образовательным комплексом, принимает единство сотрудников за хорошо организованное централизованное управление образовательным комплексом как единой организацией	0

K10	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Респондент говорит о том, что курсы коммуникативной компетентности, направленные на «повышение эффективности общения», могут наладить личные отношения между людьми и убрать некоторые барьеры во взаимодействии между сотрудниками, но не обеспечат структурированной системы обмена информацией в организации	1
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент говорит о том, что курсы коммуникативной компетентности, направленные на «повышение эффективности общения», обеспечат выстраивание полноценной системы коммуникации в образовательном комплексе	0
Вариант 7		
K1	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на содержательную работу с педагогами. Все предложенные мероприятия направлены на организацию процессов, но не на мотивирование людей. В рассматриваемом предложении заместителя цель вырабатывается управленческой командой, без согласования с другими сотрудниками, и эта цель в дальнейшем просто декларируется, поэтому она не может быть общей и значимой. ИЛИ Респондент говорит о том, что условие может быть выполнено частично, при этом даже такое его выполнение не гарантировано, поскольку будет полностью зависеть от выявленных на 2 шаге предложения заместителя лидеров. При этом критерии их выделения нигде не оговорены. Поэтому выполнение данного условия будет носить случайный характер	1
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент говорит о том, что принятие общей значимой цели коллективом происходит автоматически или не имеет большого значения. ИЛИ Респондент утверждает, что тимбилдинг, 4-й пункт предложения заместителя, обеспечит принятие значимой общей цели, и его будет достаточно	0
K2	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на формирование внутренней мотивации педагогов. Все предложенные мероприятия направлены на организацию процессов, но не на мотивирование людей. ИЛИ	1

	Респондент говорит о том, что условие может быть выполнено частично, при этом даже такое его выполнение не гарантировано, поскольку будет полностью зависеть от выявленных на 2 шаге предложения заместителя лидеров. При этом критерии их выделения нигде не оговорены. Поэтому выполнение данного условия будет носить случайный характер	
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент говорит о том, что внутренняя мотивация педагогов к развитию школы уже сформирована или должна быть у педагогов вне зависимости от каких бы то ни было действий руководства. ИЛИ Респондент утверждает, что тимбилдинг, 4-й пункт предложения заместителя, обеспечит формирование внутренней мотивации педагогов к развитию школы, и его будет достаточно	0
K3	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Система обратной связи, в которой педагоги смогли бы увидеть собственный вклад в достижение общего школьного результата, не предполагается	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент говорит о том, что осознание собственного вклада в достижение общей цели – дело каждого педагога и не должно дополнительно поддерживаться на уровне школьной стратегии. ИЛИ Респондент говорит о том, что предложенная заместителем система ротаций обеспечит лучшее понимание того, какой вклад обеспечил тот или иной сотрудник	0
K4	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Предложение заместителя сфокусировано на организации процессов, а не сотрудниках, которые ее обеспечивают	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что осознание собственного развития в процессе достижения целей школы – дело каждого педагога и не должно дополнительно поддерживаться на уровне школьной стратегии. ИЛИ Респондент говорит о том, что предложенная заместителем система ротаций обеспечит осознание сотрудниками собственного развития. Утверждает, что система ротаций, повышая эффективность труда, развивает сотрудников, а осознание этого развития – на совести каждого из них	0
K5	Респондент говорит о том, что условие выполняется за счет:	1

	• выделения лидеров, являющихся экспертами в соответствующих направлениях работы; • их ротации между подразделениями, которая позволяет поддержать слабые, «провисающие» области работы сильными специалистами, пришедшими с других позиций	
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено. Респондент говорит о том, что условие не выполняется, обесценивает значимость управленческих ротаций или считает, что бесполезно выявлять лидеров в коллективе, а необходимо искать их вне образовательной организации	0
K6	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен на создание системы мотивации сотрудников. Все предложенные мероприятия направлены на организацию процессов, но не на мотивирование людей	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что сотрудники должны проявлять инициативу и стремиться к высоким результатам без всякой дополнительной мотивации. ИЛИ Респондент утверждает, что тимбилдинг, 4-й пункт предложения заместителя, обеспечит формирование системы мотивации педагогов, поддерживающей их инициативу результативности работы	0
K7	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию	0,5
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что настоящие специалисты не должны нуждаться в обратной связи со стороны окружающих и должны сами уметь оценивать результаты своей работы. ИЛИ Респондент говорит о том, что предложенная заместителем система ротаций обеспечит возможность давать системную обратную связь	0
K8	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию	1
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент обесценивает значение данного условия, говорит о том, что эти критерии не нуждаются в дополнительной разработке или прояснении, поскольку в их роли выступают результаты учеников. ИЛИ	0

	Респондент говорит о том, что эти критерии были выработаны на шаге 1 предложения заместителя, в ходе стратегической сессии управленческой команды школы	
K9	Респондент говорит о том, что условие не выполняется, потому что ни один из предложенных заместителем пунктов не направлен непосредственно на его реализацию. Все существующие пункты указывают на то, как управлять образовательным комплексом, но не говорят, что именно делать. Предложение заместителя – набор правил и рекомендаций, но не план мероприятий, тем более не детализированный	1
	Респондент говорит о том, что условие будет выполнено. Респондент расценивает предложение заместителя как детализированный план мероприятий по управлению образовательным комплексом	0
K10	Респондент говорит о том, что условие выполняется за счет: - создания онлайн-системы организации учебного процесса (пункт 7 предложения заместителя); - организации корпоративной почты для своевременного информирования сотрудников (пункт 8 предложения заместителя)	1
	Респондент говорит о том, что условие не будет выполнено или не связывает его выполнение с нужными пунктами	0
Вариант 8		
K1	Директор формирует алгоритм, в котором выделяет ключевые позиции, идущие последовательно (см. примерный ответ). В ответе обозначены от 5 до 6 позиций, выделенных в примерном ответе, при этом позиции могут быть объединены, но не исключены. Смысловое содержание алгоритма должно сохраняться полностью	2
	Директор формирует алгоритм, в котором идет на диалог с родителями и учениками, но он в большей степени делает им собственные предложения, а не проясняет их потребности. В ответе должна присутствовать позиция личной встречи с родителями и прием ребенка в образовательную организацию. В ответе обозначены не менее 3 позиций алгоритма примерного ответа	1
	Директор формирует алгоритм, в котором решает проблему без какого-либо ее согласования с родителями и учениками. Примеры подобных решений: - установить стационарные уличные тренажеры для повышения имиджа школы; - оставить доступ на территорию школы открытым и назначить дежурных педагогов для обеспечения безопасности; - закрыть территорию школы в целях безопасности и сохранности имущества, поскольку она не предназначена для прогулок во внеурочное время вне рамок образовательного процесса;	0

	• оставить доступ на территорию школы открытым, так как образовательное учреждение не несет ответственности за жизнь и здоровье детей и взрослых, находящихся на территории школы во внеурочное время	
К2	Вопросы, которые приводит директор, являются открытыми, направлены на прояснение потребностей учеников и их родителей. Примеры вопросов: • Расскажите, пожалуйста, почему вы собираетесь после школы здесь в свое свободное время. • Чем бы вам хотелось занять ваших детей после школы? Что вам кажется наиболее привлекательным и полезным? • Какие занятия, на ваш взгляд, являются развивающими и полезными? Приведите, пожалуйста, примеры	2
	В своих вопросах директор навязывает собеседникам те или иные предложения, а не запрашивает их пожелания. Примеры проявления подобной позиции: • Мне кажется, было бы более правильно организовать общение ваших детей с пользой для них. У нас есть прекрасный педагог, тренер по спортивным играм. Мы готовы организовать дополнительные занятия с ним. • В нашей школе работает группа продленного дня, а также мы можем вам предложить различные дополнительные занятия. Советую вам обратить на них внимание, потому что они обеспечат вашим детям и развитие, и общение. ИЛИ Директор не вступает в диалог с учениками и их родителями	0
К3	Директор рассматривает сложившуюся ситуацию как возможность для развития школы, повышения ее привлекательности для учеников и их родителей, а также повышения внебюджетного дохода школы за счет организации дополнительных занятий	2
	Директор воспринимает ситуацию как проблему, которую необходимо решить, не видит в ней потенциала для развития школы, повышения ее привлекательности для учеников и их родителей, а также повышения внебюджетного дохода школы за счет организации дополнительных занятий	0
К4	Директор осуществляет контроль за качеством выполнения своих решений, оценивает их эффективность в двух основных аспектах: • была ли разрешена первоначальная проблема; • удовлетворены ли способом ее разрешения ученики и их родители	2
	Директор не осуществляет контроль за качеством выполнения своих решений	0

3. Примеры выполненных заданий

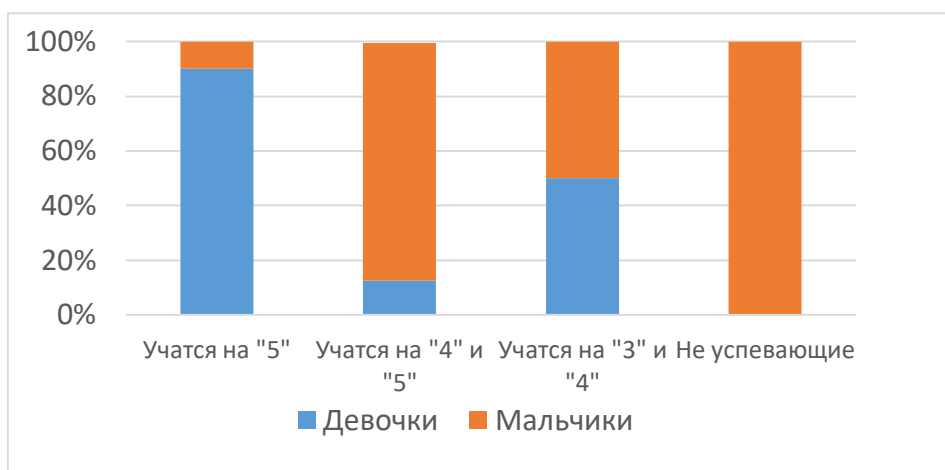
3.1 Задание 16

Содержание задания

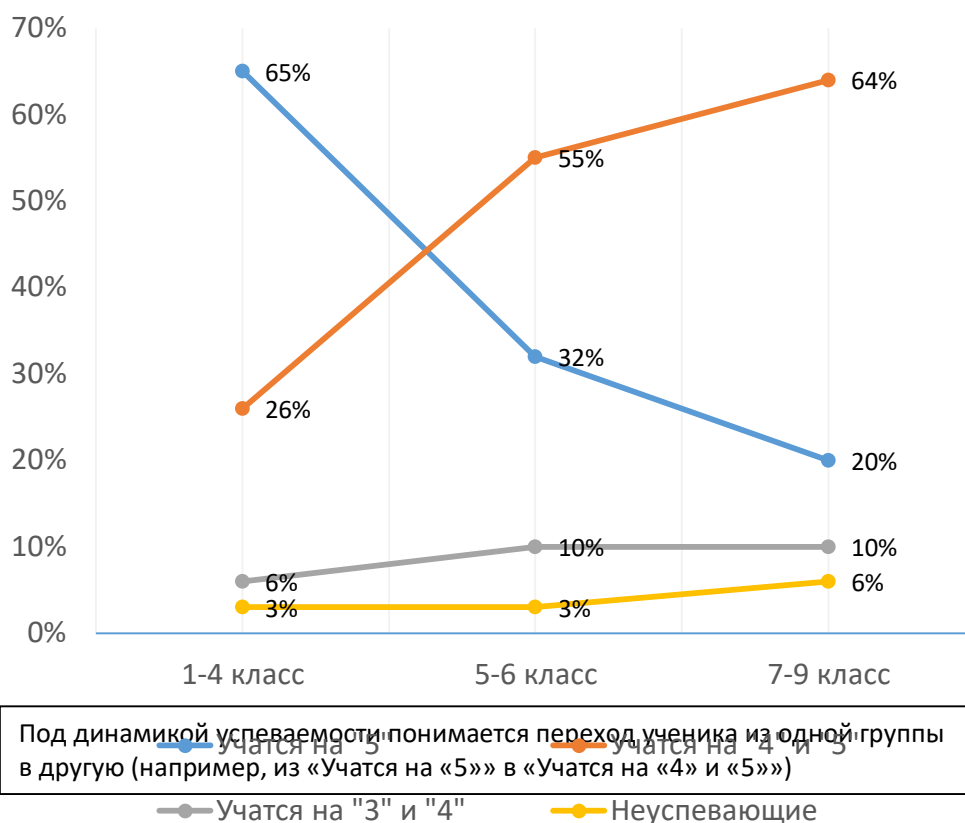
16. Кейс «Системное мышление».

Ваш подчиненный представил Вам результаты своего анализа успеваемости одного из классов школы. Этот анализ состоит из нескольких графиков и комментариев к ним. Внимательно изучите их и дайте ответы на предложенные вопросы.

На графиках представлен один класс школы в течение 11 лет обучения. Состав учеников класса (30 человек) не менялся.



Динамика успеваемости



16.1. В 11-м классе почти четверть учеников

- 1) учится на «5»
- 2) учится на «4» и «5»
- 3) учится на «4» и «3»
- 4) имеет проблемы с успеваемостью
- 5) нет данных

Обоснование ответа: _____

16.2. В конце начальной школы большинство учеников, которые учатся на «5» –

- 1) девочки
- 2) мальчики
- 3) нет данных

Обоснование ответа: _____

16.3. В начальной школе почти две трети учеников

- 1) учатся на «5»
- 2) учатся на «5» и «4»

- 3) учатся на «4» и «3»
- 4) имеют проблемы с успеваемостью
- 5) нет данных

Обоснование ответа: _____

16.4. В 11-м классе большинство учеников, которые учатся на «4» и «5» – ...

- 1) девочки
- 2) мальчики
- 3) нет данных

Обоснование ответа: _____

16.5. Зная, что в 5–6-м классах пять девочек и двенадцать мальчиков учатся на «4» и «5», можно сделать вывод, что по сравнению с четвертым классом в 5–6-х классах доля девочек, которые учатся на «4» и «5»,

- 1) увеличилась
- 2) уменьшилась
- 3) существенно не изменилась
- 4) нет данных

Обоснование ответа: _____

16.6. При условии, что в 5-м и 6- классах всего 2 мальчика, которые учатся на «5», можно сделать вывод о том, что после начальной школы успеваемость мальчиков в среднем

- 1) растет
- 2) падает
- 3) существенно не меняется
- 4) нет данных

Обоснование ответа: _____

16.7. По сравнению с предыдущими годами обучения, в 11-м классе доля тех учеников, которые учатся на «3» и «4»

- 1) увеличилась
- 2) уменьшилась
- 3) существенно не изменилась
- 4) нет данных

Обоснование ответа: _____

16.8. Исходя из тенденций, наблюдаемых на графике «Динамика успеваемости», можно предположить, что в 11-м классе наибольшая часть учеников, которые учатся на «3» и «4»

- 1) мальчики
- 2) девочки
- 3) нет данных

Обоснование ответа: _____

16.9. В начальной школе дети учатся более ответственно, старательно и прилагают больше усилий, чем в средней

- 1) да
- 2) нет
- 3) нет оснований для такого вывода

Обоснование ответа: _____

16.10. Зная, что на протяжении всей начальной школы (1–4-е классы) соотношение учащихся с разным уровнем успеваемости не менялось, можно сделать вывод, что в четвертом классе количество девочек, которые учатся «5»,

- 1) равно количеству мальчиков, которые учатся на «4» и «5»
- 2) больше количества мальчиков, которые учатся на «4» и «5»
- 3) меньше количества мальчиков, которые учатся на «4» и «5»

Обоснование ответа: _____

16.11. Зная, что в 7–9-х классах число девочек было такое же, как и в 4 классе, можно сделать вывод, что доля мальчиков, учащихся на «4» и «5»,

- 1) выросла
- 2) упала
- 3) существенно не поменялась
- 4) нет данных

Обоснование ответа: _____

16.12. В начальной школе девочки умнее, чем мальчики

- 1) да
- 2) нет
- 3) нет оснований для такого вывода

Обоснование ответа: _____

Примерный ответ, критерии оценивания и комментарии для эксперта

Правило оценивания

Задания 16.1-6.12 считается выполненным верно, если правильно указаны требуемая цифра.

Наличие обоснования данных ответов оценивается 1 баллом

№ задания	1	2	3	4	5
16.1	0	0	0,5	0	0
16.2	0,5	0	0		
16.3	0,5	0	0	0	0
16.4	0	0	0,5		
16.5	0,5	0	0	0	
16.6	0	0	0,5	0	
16.7	0,5	0	0	0	
16.8	0	0	0,5		
16.9	0	0	0,5		
16.10	0	0,5	0		
16.11	0	0	0	0,5	
16.12	0	0	0,5		
Наличие обоснования ответа к заданиям 16.1 – 16.12	1				
Итого	7 баллов				

Критерии оценивания		Кол-во баллов
1.	Руководитель знает, понимает и принимает правильное решение. Ответы на вопросы к кейсу даны правильные, обоснование ответов приведено.	6-7
2.	Руководитель частично знает, понимает и принимает правильное решение. Ответы на вопросы к кейсу даны частично правильные.	от 3 до 5,5
3.	Руководитель не знает, не понимает и не может принимать решение на основе анализа и выводов. Ответы на вопросы к кейсу даны неправильные.	от 0 до 2,5

3.2 Задание 17

Содержание задания

17. Кейс «Прием на работу».

Оцените, соответствует ли предложенные утверждения внутренней позиции педагога, способного на эффективное решение профессиональных задач.

17.1. Я должен информировать родителей учеников о динамике образовательных успехов, конфликтных ситуациях их ребенка в классе.

- 1) соответствует
- 2) не соответствует

Обоснование ответа: _____

17.2. Я имею право на предъявление образовательного запроса педагогам-предметникам по конкретным ученикам.

- 1) соответствует
- 2) не соответствует

Обоснование ответа: _____

17.3. Я имею право присутствовать на всех встречах руководства школы с учениками моего класса и их родителями.

- 1) соответствует
- 2) не соответствует

Обоснование ответа: _____

17.4. Мои усилия должны быть направлены на то, чтобы никто из моих учеников не делал ошибок.

- 1) соответствует
- 2) не соответствует

Обоснование ответа: _____

17.5. Я как классный руководитель должен запрашивать информацию о причинах отрицательной динамики образовательных результатов у учителей-предметников.

- 1) соответствует
- 2) не соответствует

Обоснование ответа: _____

17.6. Я имею право вносить предложения о замене педагога на основе анализа образовательных результатов учеников моего класса.

- 1) соответствует
- 2) не соответствует

Обоснование ответа: _____

17.7. Я отвечаю за урегулирование конфликтов между учениками своего класса.

- 1) соответствует
- 2) не соответствует

Обоснование ответа: _____

17.8. Мои усилия должны быть направлены на то, чтобы все коллеги меня уважали.

- 1) соответствует
- 2) не соответствует

Обоснование ответа: _____

Примерный ответ, критерии оценивания и комментарии для эксперта

Задания 17.1-17.8 считается выполненным верно, если правильно указаны требуемая цифра.

Наличие обоснования данных ответов оценивается 1 баллом

№ задания	1	2
17.1	1	0
17.2	1	0
17.3	1	0
17.4	0	1
17.5	1	0
17.6	1	0
17.7	1	0
17.8	0	1

Обоснование ответа к заданиям 17.1 – 17.8	1
Итого	9 баллов

Критерии оценивания		Кол-во баллов
1.	Руководитель знает, понимает и принимает правильное решение. Ответы на вопросы к кейсу даны правильные, обоснование ответов приведено.	8-9
2.	Руководитель частично знает, понимает и принимает правильное решение. Ответы на вопросы к кейсу даны частично правильные.	от 4 до 7,5
3.	Руководитель не знает, не понимает и не может принимать решение на основе анализа и выводов. Ответы на вопросы к кейсу даны неправильные.	от 0 до 3,5

3.3 Задание 18

Содержание задания

18. Кейс «Принятие управленческих решений».

На сайт Департамента образования поступило обращение. Со слов родителей: *«При поступлении в школу моему ребенку было предложено пройти тестирование. Тестирование проводила заместитель директора. В качестве задания было необходимо прочитать текст. Мой ребенок не смог бегло прочитать текст. Заместитель директора объявила нам о том, что мы не сможем обучаться в данной школе. Мы указали на то, что имеем право обучаться по месту прописки, но аргументированного ответа не получили».*

Вы ознакомились с жалобой, направили ее заместителю, курирующему данный вопрос, и провели расследование. По результатам служебного расследования было установлено, что в целях обеспечения гомогенности первых классов тестирование действительно проводилось.

Ваши действия (алгоритм) по разрешению сложившейся ситуации. Какие управленческие решения в сложившейся ситуации будут наиболее эффективными? Ответ впишите в таблицу.

Ваши действия (алгоритм) по разрешению сложившейся ситуации	
Какие управленческие решения в сложившейся ситуации будут наиболее эффективными?	

Примерный ответ, критерии оценивания и комментарии для эксперта

Элемент управленческой задачи	Примерный ответ на задание и комментарии для эксперта
1.Ваши действия (алгоритм) по разрешению сложившейся ситуации. Какие управленческие решения в сложившейся ситуации будут наиболее эффективными?	Примерный алгоритм действий, который должен просматриваться в развернутом ответе: 1. Директор оперативно, непосредственно по получению жалобы, должен провести оперативное совещание с заместителем, курирующим данный вопрос. Инициировать проведение служебного расследования. 2. Установить личный контакт и провести встречу с родителями, обратившимися с жалобой. Принести извинения родителям. 3. Принять ребенка на обучение. 4. По итогам служебного расследования провести разъяснительную работу с заместителем, допустившим данное нарушение. 5. Применить дисциплинарные меры воздействия (выговор) к заместителю, допустившему нарушение. 6. Подготовить ответ вышестоящему органу. 7. Подготовить официальный ответ родителям, обратившимися с жалобой. 8. Провести дополнительные консультации, организационные встречи, дни открытых дверей для родителей. 9. Провести совещание с членами управленческой команды, проанализировать ошибки и обсудить ключевые правила приема в образовательную организацию. 10. Проинформировать родителей дошкольников о правилах и порядке приема в начальную школу, открытой процедуре зачисления без проведения предварительного тестирования и диагностики готовности к школьному обучению.
2.Какие управленческие решения в сложившейся ситуации будут наиболее эффективными?	Примерный набор управленческих решений, который должен просматриваться в развернутом ответе: • В отношении родителей: установление личного контакта, прием ребенка в школу. • В отношении заместителей: вынесение выговора, усиление контроля за деятельностью заместителя. • По регламентации процесса: усилить контроль за выполнением ключевых правил по приему в образовательную организацию.

Оценке подлежат компетенции областей управления: кадрами, процессом, информацией:

- Обеспечивать организацию приема обучающихся в образовательную организацию.
- Осуществлять контроль за деятельностью заместителей.

- Обеспечивать информационную открытость образовательной организации.

Критерии оценивания		Кол-во баллов
К1	Директор формирует алгоритм, в котором выделяет ключевые позиции, идущие последовательно (см. примерный ответ). В ответе обозначены от 8 до 10 позиций, выделенных в примерном ответе, при этом позиции могут быть объединены, но не исключены. Смысловое содержание алгоритма должно сохраняться полностью	3
	Директор формирует алгоритм, в котором начинает с ответа вышестоящему органу или с дисциплинарных мер воздействия к заместителю, допустившему нарушение. В ответе должна присутствовать позиция личной встречи с родителями и прием ребенка в образовательную организацию. В ответе обозначены не менее 6 позиций алгоритма примерного ответа	2
	В ответе обозначены менее 6 позиций алгоритма примерного ответа	1
	Директор формирует алгоритм, в котором начинает с ответа вышестоящему органу. Отсутствует личная встреча с родителями, несмотря на наличие в алгоритме позиции о приеме ребенка в школу без тестирования	0
К2	Директор обозначает установление личного контакта с родителями, прием ребенка в школу Директор применяет меры дисциплинарного взыскания (выговор) к заместителю, допустившему нарушение Директор обозначает усиление контрольных мер	3
	Директор применяет меры дисциплинарного взыскания (выговор) к заместителю, допустившему нарушение. Директор обозначает усиление контрольных мер	2
	Директор применяет меры дисциплинарного взыскания (выговор) к заместителю, допустившему нарушение. ИЛИ Директор обозначает усиление контрольных мер	1
	Директор направляет ответы родителям из вышестоящей организации. ИЛИ Директор не обозначает меры дисциплинарного взыскания (выговор) к заместителю, допустившему нарушение	0
К-3	Директор видит перспективу по недопущению новых обращений по вопросу приема в образовательную организацию. Проводит дополнительные консультации, организационные встречи, дни открытых дверей для родителей. Проводит совещание с членами управленческой команды, чтобы проанализировать ошибки и обсудить ключевые правила приема в образовательную организацию.	2

	Информирует родителей дошкольников о правилах и порядке приема в начальную школу, открытой процедуре зачисления без проведения предварительного тестирования и диагностики готовности к школьному обучению	
	Информирует родителей дошкольников о правилах и порядке приема в начальную школу, открытой процедуре зачисления без проведения предварительного тестирования и диагностики готовности к школьному обучению	1
	Директор информирует родителей дошкольников о правилах приема в образовательную организацию, но не привлекает управленческую команду к анализу допущенных ошибок. ИЛИ Директор привлекает управленческую команду к анализу ошибок, но не проводит дополнительных мероприятий по информированию родителей	0
Максимальный балл		8