



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Кировское областное государственное образовательное автономное  
учреждение дополнительного профессионального образования  
«Институт развития образования Кировской области»

---

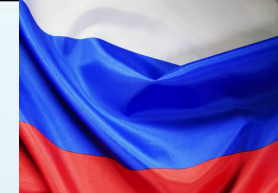
# Формирование новых профессиональных компетенций педагогов в контексте внедрения восстановительного подхода

*Царенок Мария Викторовна, доцент кафедры управления  
в образовании  
КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»,  
кандидат педагогических наук*



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

# Нормативно-правовые документы



Указ Президента Российской  
Федерации от № 240 от 29  
мая 2017 года

2018 - 2027 годы  
**ДЕСЯТИЛЕТИЕ ДЕТСТВА  
В РОССИИ**

*П. 92. Реализация мер по обеспечению психологической помощи в образовательных организациях, применению восстановительных технологий и методов профилактической работы с детьми и их семьями, поддержке служб примирения (медиации) в системе образования и деятельности комиссий по делам несовершеннолетних и их прав.*



# Нормативные правовые документы

1

- **Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»**

2

- **План мероприятий по реализации в 2016 – 2020 годах Стратегии развития воспитания в РФ на период до 2025 года, утвержден распоряжением Правительства РФ от 29 мая 2015 года № 996-р.**

3

- **Рекомендации по организации служб школьной медиации в образовательных организациях (письмо Министерства образования и науки РФ от 18.11.2013 № ВК-844/07).**
- **Методические рекомендации по созданию и развитию служб примирения в образовательных организациях (письмо Министерства образования и науки РФ от №07-4317).**

4

- **КОНЦЕПЦИЯ и РЕКОМЕНДАЦИИ по организации служб примирения в органах и учреждениях системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних в Кировской области от 13.01.2014 № «17 – 26 – 03».**



# Терминология

**Медиация** - процесс, в рамках которого участники с помощью беспристрастной третьей стороны (медиатора) разрешают конфликт.

**Восстановительный подход** – это системный подход к решению конфликтных ситуаций, который предусматривает восстановление, нарушенного вследствие конфликта, социально-психологического состояния, связей и отношений в жизни его участников и их социального окружения.

**Восстановительная медиация** – технология, в которой медиатор создает условия для восстановления способности людей понимать друг друга и договариваться о приемлемых для них вариантах разрешения проблем (при необходимости — о заглаживании причиненного вреда), возникших в результате конфликтных или криминальных ситуаций.

**Школьная медиация** - это новый подход к разрешению конфликтных ситуаций на всех уровнях системы российского образования.

**Служба примирения (медиации)**– это организационная форма, в которой команда взрослых и подростков реализует в образовательном учреждении принципы и технологии восстановительного подхода.



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

# Поручение Президента Российской Федерации



*Правительству Российской Федерации:  
«... обеспечить формирование национальной  
системы учительского роста, направленной, в  
частности, на установление для педагогических  
работников уровней владения профессиональными  
компетенциями,*

*подтверждаемыми результатами аттестации, а также на учёт  
мнения выпускников общеобразовательных организаций, но не ранее  
чем через четыре года после окончания ими обучения в таких  
организациях, предусмотрев издание соответствующих  
нормативных правовых актов».*



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 3.1.1. Трудовая функция

## Организация учебной деятельности обучающихся по освоению учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) программ профессионального обучения, СПО и (или) ДПП

Трудовые действия	Восстановительный подход
Проведение учебных занятий по учебным предметам, курсам, дисциплинам (модулям) образовательной программы	<i>Коммуникативные техники при проведении учебных занятий</i>
Организация самостоятельной работы обучающихся по учебным предметам, курсам, дисциплинам (модулям) образовательной программы	<i>Коммуникативные навыки медиатора для формирования ответственности у обучающихся</i>
Руководство учебно-профессиональной, проектной, исследовательской и иной деятельностью обучающихся по программам СПО и (или) ДПП, в том числе подготовкой выпускной квалификационной работы (если она предусмотрена)	<i>Коммуникативные навыки медиатора для формирования мотивации у обучающихся</i>
Текущий контроль, оценка динамики подготовленности и мотивации обучающихся в процессе изучения учебного предмета, курса, дисциплины (модуля)	<i>Восстановительная технология «Круг сообщества»</i>



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 3.1.1. Трудовая функция

## Организация учебной деятельности обучающихся по освоению учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) программ профессионального обучения, СПО и (или) ДПП

Необходимые умения	Восстановительный подход
<p>Создавать условия для воспитания и развития обучающихся, мотивировать их деятельность по освоению учебного предмета, курса, дисциплины (модуля), выполнению заданий для самостоятельной работы; привлекать к целеполаганию, активной пробе своих сил в различных сферах деятельности, обучать самоорганизации и самоконтролю</p>	<p><i>Коммуникативные навыки медиатора для формирования ответственности, мотивации у обучающихся. Восстановительная технология «Круг сообщества»</i></p>
<p>Использовать средства педагогической поддержки профессионального самоопределения и профессионального развития обучающихся, проводить консультации по этим вопросам на основе наблюдения за освоением обучающимся профессиональной компетенции (для преподавания учебного предмета, курса, дисциплины (модуля), ориентированного на освоение квалификации (профессиональной компетенции))</p>	<p><i>Коммуникативные навыки медиатора для формирования ответственности у обучающихся за результат обучения на себя</i></p>
<p>Обеспечивать на занятиях порядок и сознательную дисциплину</p>	<p><i>Коммуникативные навыки медиатора</i></p>



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 3.1.1. Трудовая функция

## Организация учебной деятельности обучающихся по освоению учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) программ профессионального обучения, СПО и (или) ДПП

Необходимые умения	Восстановительный подход
Консультировать обучающихся на этапах выбора темы, подготовки и оформления проектных, исследовательских, выпускных квалификационных работ, в процессе прохождения практики (для преподавания по программам СПО и ДПП)	<i>Коммуникативные навыки медиатора для формирования ответственности, мотивации у обучающихся (ситуации выбора)</i>
Знакомить обучающихся с опытом успешных профессионалов, работающих в осваиваемой сфере профессиональной деятельности, и (или) корпоративной культурой организаций-партнеров, вводить ее элементы в образовательную среду	<i>Формирование у обучающихся коммуникативных навыков, умение выстраивать и вести конструктивный диалог</i>





ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 3.1.1. Трудовая функция

## Организация учебной деятельности обучающихся по освоению учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) программ профессионального обучения, СПО и (или) ДПП

Необходимые знания	Восстановительный подход
Педагогические, психологические и методические основы развития мотивации, организации и контроля учебной деятельности на занятиях различного вида	<i>Овладение восстановительными технологиями</i>
Основы эффективного педагогического общения, законы риторики и требования к публичному выступлению	<i>Овладение коммуникативными техниками медиатора</i>
Современные практики, содержание, формы и методы профориентации и консультирования по вопросам профессионального самоопределения, профессиональной адаптации и профессионального развития в процессе освоения учебного предмета, курса, дисциплины (модуля), эффективные приемы общения и организации деятельности, ориентированные на поддержку профессионального самоопределения, профессиональной адаптации и профессионального развития обучающихся. Меры ответственности педагогических работников	



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 3.1.2. Трудовая функция

## Педагогический контроль и оценка освоения образовательной программы профессионального обучения, СПО и (или) ДПП в процессе промежуточной и итоговой аттестации

#### Необходимые умения

Использовать педагогически обоснованные формы, методы, способы и приемы организации контроля и оценки, применять современные оценочные средства, обеспечивать объективность оценки, **охранять жизнь и здоровье обучающихся в процессе публичного представления результатов оценивания:**

- соблюдать предусмотренную процедуру контроля и методики оценки;
- **соблюдать нормы педагогической этики, устанавливать педагогически целесообразные взаимоотношения с обучающимися для обеспечения достоверного оценивания;**
- **корректно** интерпретировать результаты контроля и оценки

#### Восстановительный подход

*Овладение восстановительными технологиями*



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 3.1.2. Трудовая функция

## Педагогический контроль и оценка освоения образовательной программы профессионального обучения, СПО и (или) ДПП в процессе промежуточной и итоговой аттестации

#### Необходимые знания

**Нормы педагогической этики**, приемы педагогической поддержки обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий

#### Восстановительный подход

*Овладение восстановительными технологиями*



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 3.2.1. Трудовая функция

## Организация учебно-производственной деятельности обучающихся по освоению программ профессионального обучения и (или) программ подготовки квалифицированных рабочих, служащих

Трудовые действия	Восстановительный подход
<p><b>Консультирование обучающихся и их родителей</b> (законных представителей) по вопросам профессионального самоопределения, профессионального развития, профессиональной адаптации на основе наблюдения за освоением профессиональной компетенции в процессе прохождения учебной и производственной практики (практической подготовки)</p>	<p><i>Овладение восстановительными технологиями («Семейная конференция», «Круг забот»)</i></p>

## 3.2.2. Трудовая функция

### Социально-педагогическая поддержка обучающихся по программам СПО в образовательной деятельности и профессионально-личностном развитии

Трудовые действия	Восстановительный подход
<p>Организация <b>взаимодействия</b> членов педагогического коллектива, руководителей образовательной организации, родителей (законных представителей) при решении задач обучения, воспитания, <b>профессионально-личностного развития студентов</b></p>	<p><i>Овладение восстановительными технологиями («Восстановительная конференция конференция», «Круг сообщества»)</i></p>
<p>Обеспечение в рамках своих компетенций <b>соблюдения прав студентов</b> и предоставления им социальных и иных государственных гарантий, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- своевременности и полноты получения стипендий, материальной помощи и других денежных выплат, предусмотренных законодательством;</li> <li>- выполнения норм предоставления учебников, учебных пособий, доступа к информационным ресурсам;</li> <li>- <b>соблюдения условий, обеспечивающих охрану здоровья обучающихся;</b></li> <li>- соответствия предоставляемых жилищных помещений в общежитиях (при их наличии) установленным санитарно-гигиеническим нормам</li> </ul>	<p><i>Использование восстановительных технологий</i></p>



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

## 3.2.2. Трудовая функция

### Социально-педагогическая поддержка обучающихся по программам СПО в образовательной деятельности и профессионально-личностном развитии

Трудовые действия	Восстановительный подход
<p>Представление <b>и защита интересов группы и отдельных студентов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- в организации, осуществляющей образовательную деятельность;</li><li>- при взаимодействии с заинтересованными организациями и лицами;</li><li>- в подразделениях по делам несовершеннолетних территориальных органов, других органах и организациях реальных органов</li></ul>	<p><i>Овладение восстановительными технологиями</i></p>
<p>Проектирование совместно с коллегами, студентами и их родителями (законными представителями) индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся</p>	<p><i>Овладение восстановительными технологиями («Круг сообщества»)</i></p>



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 3.2.2. Трудовая функция

## Социально-педагогическая поддержка обучающихся по программам СПО в образовательной деятельности и профессионально-личностном развитии

#### Необходимые умения

Организовывать и проводить индивидуальные и групповые встречи (консультации) с родителями (законными представителями) с целью информирования о ходе и результатах образовательной деятельности студентов, **повышения психолого-педагогической компетентности родителей** (законных представителей), привлечения родителей (законных представителей) к организации внеурочной деятельности и общения обучающихся группы

Координировать деятельность сотрудников образовательной организации и родителей (законных представителей), взаимодействовать с руководством образовательной организации при решении задач обучения и воспитания студентов в соответствии со сферой своей компетенции; содействовать взаимопониманию, профилактике и разрешению конфликтов

#### Восстановительный подход

*Овладение восстановительными технологиями*

*Овладение восстановительными технологиями, техниками медиатора (активное, пассивное слушание, открытые, закрытые вопросы )*



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

## 3.2.2. Трудовая функция

### Социально-педагогическая поддержка обучающихся по программам СПО в образовательной деятельности и профессионально-личностном развитии

Необходимые знания	Восстановительный подход
<p><b>Нормы педагогической этики, техники и приемы общения</b> (слушания, убеждения), особенности их использования с учетом возрастных и индивидуальных особенностей собеседников</p>	<p><i>Овладение восстановительными технологиями</i></p>
<p>Техники и приемы вовлечения в деятельность и поддержания интереса к ней</p>	<p><i>Овладение восстановительными технологиями, техниками медиатора (активное, пассивное слушание, открытые, закрытые вопросы )</i></p>
<p>Возрастные и индивидуальные особенности студентов, в том числе особенности одаренных детей соответствующего возраста, <b>обучающихся с ограниченными возможностями здоровья или трудностями в обучении</b></p> <p>Цели и задачи, содержание, формы и методы работы с семьями обучающихся по программам СПО</p>	
<p>Педагогические возможности и методика подготовки и проведения мероприятий для родителей (законных представителей) и с их участием</p>	





ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

## 3.2.2. Трудовая функция

### Социально-педагогическая поддержка обучающихся по программам СПО в образовательной деятельности и профессионально-личностном развитии

Необходимые знания	Восстановительный подход
<p>Особенности работы с социально неадаптированными (дезадаптированными) студентами различного возраста, несовершеннолетними, находящимися в <b>социально опасном положении и их семьями</b></p>	<p><i>Овладение восстановительными технологиями («Круг сообщества»)</i></p>
<p><b>Методы и формы взаимодействия с членами педагогического коллектива</b>, представителями руководства организации, осуществляющей образовательную деятельность, в процессе реализации образовательной программы</p>	<p><i>Овладение восстановительными технологиями, техниками медиатора (активное, пассивное слушание, открытые, закрытые вопросы )</i></p>
<p>Ответственность педагогических работников за нарушение требований к ведению документации группы; неправомерному сокрытию и (или) разглашению содержащихся сведений</p>	



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 3.4.1. Трудовая функция

## Создание педагогических условий для развития группы (курса) обучающихся по программам ВО

Трудовые действия	Восстановительный подход
Организационно-педагогическая поддержка развития самоуправления студентов	<i>Обучение восстановительным технологиям обучающихся Организация, координация деятельности служб примирения (медиации),</i>
<b>Необходимые умения</b>	
Оказывать методическую помощь активу группы в формировании плана и организации работы с учетом мероприятий, проводимых в организации, осуществляющей образовательную деятельность	
<b>Необходимые знания</b>	
Нормативные правовые акты, определяющие современную государственную молодежную политику	
Способы педагогической диагностики и условия развития ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной сфер студентов	
Формы студенческого самоуправления	



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

## 3.4.2. Трудовая функция

### Социально-педагогическая поддержка обучающихся по программам ВО в образовательной деятельности и профессионально-личностном развитии

#### Трудовые действия

- Представление интересов групп и отдельных студентов:
  - в образовательной организации;
  - при взаимодействии с заинтересованными организациями и лицами
- Проектирование совместно с обучающимися и коллегами индивидуальных образовательных маршрутов студентов

#### Необходимые умения

- Оказывать помощь каждому студенту в наиболее полном удовлетворении его потребностей в интеллектуальном, культурном, нравственном развитии, профессиональном самоопределении; в выборе образовательной траектории, в планировании самостоятельной работы
- Координировать деятельность профессорско-преподавательского состава и взаимодействовать с руководством образовательной организации при решении задач обучения и воспитания студентов в соответствии со сферой своей компетенции

#### Необходимые знания

- Техники и приемы общения (слушания, убеждения) с учетом возрастных и индивидуальных особенностей собеседников

#### Восстановительный подход

*Обучение восстановительным технологиям обучающихся Организация, координация деятельности служб примирения (медиации),*



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

## 3.5.2. Трудовая функция

# Информирование и консультирование школьников и их родителей (законных представителей) по вопросам профессионального самоопределения и профессионального выбора

Трудовые действия	Восстановительный подход
<p>Информирование и консультирование школьников и их родителей (законных представителей) при проведении дней открытых дверей, выставок, иных массовых мероприятий профориентационной направленности</p>	<p><i>Обучение восстановительным технологиям обучающихся Организация, координация деятельности служб примирения (медиации),</i></p>
<h3>Необходимые умения</h3>	
<p>Использовать современные подходы, формы и методы профориентации, эффективные приемы общения, стимулирующие профессиональное самоопределение и профессиональный выбор</p>	
<p>Устанавливать контакт со школьниками и их родителями (законными представителями), стимулировать интерес и познавательную активность участников профориентационных мероприятий, оказывать им эмоциональную поддержку</p>	
<h3>Необходимые знания</h3>	
<p>Современные подходы, формы и методы профориентации, эффективные приемы общения, стимулирующие профессиональное самоопределение и профессиональный выбор школьников</p>	



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ



Проект  
«Создание и внедрение модели аттестации педагогических работников на основе оценки их квалификации в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога и федеральных государственных образовательных стандартов общего образования»



Компетенции	Действующий Профстандарт
<b>Психолого-педагогические</b>	<p><i>Регулирование поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды;</i></p> <p><i>Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера;</i></p> <p><i>Определение и принятие четких правил поведения обучающимися в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации;</i></p> <p><i>Проектирование ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка);</i></p>
<b>Коммуникативные</b>	<p><i>Формирование толерантности и навыков поведения в изменяющейся поликультурной среде;</i></p> <p><i>Использование конструктивных воспитательных усилий родителей (законных представителей) обучающихся, помощь семье в решении вопросов воспитания ребенка;</i></p> <p><i>Общение с детьми на основе признавая их достоинства, понимая и принимая их;</i></p>



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

# Региональная модель организации служб примирения (медиации)



Общество,  
семья



Социальный  
заказ



Нормативные  
правовые  
документы



Ц  
Е  
Л



*реализация восстановительного правосудия; организация служб примирения (медиации), нацеленных на разрешение конфликтов в образовательных учреждениях, профилактику правонарушений детей и подростков, улучшение отношений в образовательном учреждении*





# Региональная модель организации служб примирения (медиации)



## Методологическая основа



**Системно -  
деятельностный  
подход**

**Личностно -  
ориентированный  
подход**

**Полисубъектный  
подход**

**Восстановительный  
подход**



## Принципы





# Региональная модель организации служб примирения (медиации)



## Координационный совет



## Состав



Отдел общего и  
дополнительного  
образования  
министерства  
образования  
Кировской  
области



Ответственный  
секретарь  
комиссии по  
делам  
несовершеннолет  
них и защите их  
прав при  
Правительстве  
Кировской  
области



КОГОАУ  
ДПО  
«Институт  
развития  
образования  
Кировской  
области



Общественна  
я организация  
«Ассоциация  
медиаторов  
Кировской  
области»



Общественная  
организация  
«Детская  
ассоциация  
медиаторов  
Кировской  
области»





# Региональная модель организации служб примирения (медиации)



**Координационный совет**



**Направления деятельности**



**УЧЕБНО -  
МЕТОДИЧЕСКОЕ**

**ОРГАНИЗАЦИОННО  
-  
ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ**

**НАУЧНО -  
МЕТОДИЧЕСКОЕ**

**АНАЛИТИКО -  
ПРОГНОСТИЧЕСКОЕ**



# Региональная модель организации служб примирения (медиации)



## Коллективные субъекты



*Службы примирения  
(медиации) ОО  
(школы, СПО, ДОУ,  
УДО)*



*КДН и ЗП*



*Учреждение  
закрытого типа*



# Модели служб примирения в образовательных организациях Кировской области

## Модели служб примирения в образовательных организациях Кировской области

### Структурно - функциональная

#### Муниципальный уровень

1. КДН и ЗП
2. РУО  
(Муниципальная служба примирения)
3. УДО  
(Муниципальная служба примирения)
4. Образовательные организации
5. Муниципальная служба примирения

1. Направление запросов, контроль за выполнением;
2. Координация и согласование деятельности, ШСП мониторинг;
3. Разрешение конфликтных ситуаций, профилактика правонарушений, обучение субъектов образовательных отношений (дети, родители);
4. Разрешение конфликтных ситуаций, профилактика правонарушений, обучение субъектов образовательных отношений (дети, родители), инновационная, информационная деятельность;
5. Медиация по уголовным делам в отношении несовершеннолетних



# Модели служб примирения в образовательных организациях Кировской области

Модели служб примирения в образовательных организациях Кировской области.

Содержательная

Институциональный  
уровень

Медиатор  
Медиатор + педагоги  
Медиатор + педагоги + подростки  
Медиатор + педагоги + подростки + родители  
Медиатор + педагоги + родители

Реализация УМК «Школа-территория согласия» обучение детей и подростков через внеурочная деятельность, ученическое самоуправление, обучение детей и подростков РДШ;  
Реализация УМК «Давайте жить дружно» медиация младших школьников ;  
Реализация программы по обучению родителей «Родительский университет»;  
Организация и проведение Слета детской ассоциации медиаторов;  
Организация и проведение профильной смены «Медиация-технология успеха».



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

# Вертикальная карьера учителя



*Ведущий  
учитель*

*Разработка программ  
по медиации*

*Старший учитель*

*Обучение  
медиативным  
технологиям*

*Учитель*

*Освоение и применение  
восстановительного  
подхода*



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

*«Нельзя требовать от  
учителей того, чему их никто  
и никогда специально не  
обучал»*

*Е.А. Ямбург, доктор педагогических наук, академик,  
заслуженный учитель Российской Федерации*

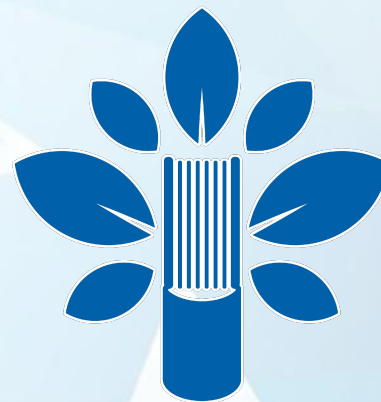


Евгений ЯМБУРГ  
директор школы №109, заслуженный учитель РФ,  
доктор педагогических наук

*Контакты:*

*ул. Р. Ердякова, 23/2*

*(8332) 53-97-25*



**ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ**

КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ