

ISSN 1562-1308

d.

www.direktor

журнал для руководителей учебных заведений и органов образования

# директор школы

9 2015  
октябрь



## Кузьмин Александр,

директор Школы им. А.М. Горчакова Санкт-Петербурга (г. Павловск),  
призер Всероссийского конкурса «Директор школы – 2014»



# директор школы

Научно-методический журнал. Выходит 10 раз в год. Издаётся с 1993 года

Главный редактор  
**К.М. Ушаков**

Зам. главного редактора  
**В.Я. Гринберг**

Шеф-редактор  
**Е.Е. Терешатова**

Ответственный секретарь  
**М.Г. Драмбян**

Технический редактор  
**Е.С. Воронова**

Редакция  
**Е.А. Кучеренко**  
**Е.М. Ушакова**

Макет, дизайн  
**В.Ф. Варшавчик**

Рисунки  
**М.А. Пономарева**

Эксперты-консультанты

**Белоусова В.П.**

**Бешлиян А.А.**

**Булатова Л.П.**

**Буряк Е.Г.**

**Бухаров Д.В.**

**Васильев В.П.**

**Воронин С.А.**

**Ефименко А.В.**

**Ивченко О.В.**

**Кизима А.Б.**

**Климовских И.А.**

**Комиссаров И.В.**

**Маркина Н.С.**

**Ольховская О.А.**

**Подковыркина Ж.В.**

**Пономарев Н.И.**

**Попова Е.В.**

**Рюмина Ж.Ю.**

**Рябцев М.С.**

**Селектор С.С.**

**Серикова Л.В.**

**Тренихина С.Ю.**

**Харьков С.П.**

**Черкасова Е.В.**

**Шмулевич М.М.**

Корректоры

**Г.В. Яковлева, Д.П. Рысаков**

## ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ

**73131**

**«РОСПЕЧАТЬ»,**

**«ПРЕССА РОССИИ»**

**12581**

**«ПОЧТА РОССИИ»**

# ВЫХОД ИЗ ОКОПА



**Константин  
Ушаков**

Наверное, за последние шесть лет мне, как и остальным экспертам, пришлось прочитать несколько тысяч эссе, которые присылали участники конкурса «ДШ». Понятно, что свои работы присылали люди, считающие себя и свои организации успешными. И практически всегда их успех начинался с выхода из «окопа», т.е. с того, что по каким-то причинам организация или ее члены приняли участие в событии внешнем по отношению к организации. Это всегда было психологически трудно и страшно, особенно если нет опыта. Тут есть важная деталь: не их заставили принять участие, например в районном конкурсе педагогов, а они сами решили.

Мы чаще исходим из предположения, что внешний мир недружелюбен: оттуда всегда в основном исходят неприятности, будь то жалобы родителей или очередные новые установки руководства, разные проверки и т.д. Все это создает вполне оправданное желание закрыться, не подставляться под удар, т.е. отрыть себе окоп и сидеть там, напряженно ожидая,

как будут разворачиваться события. Так, собственно, и происходило до того момента, пока кому-то не приходило в голову, что ведь события во внешнем мире могут нести не только угрозу, но и возможности. И тогда принималось решение чаще всего руководителем: мы вылезем из окопа и попробуем. В первую очередь приходится преодолевать страх (говорю это на основании собственного опыта), страх, что не выйдет, страх, что работать придется больше, а результат не гарантирован, страх, что неудача подорвет веру людей в руководителя. (Вы себе не представляете, какой тщательно скрываемый ужас я испытывал шесть лет назад, когда журнал решил проводить Всероссийский конкурс директоров.)

И неважно, какое это было событие: какой-либо профессиональный конкурс, борьба за грант или что-то иное. Участие в этом событии, если оно было более или менее успешным, что-то меняло в организации, и она начинала развиваться, т.е. меняться.

Эта удовлетворенная жажда успеха и признания меняла дух организации, меняла отношение к окружающему миру, который начинал казаться если не дружелюбным, то как минимум менее враждебным.

Как-то несколько лет назад один из лучших специалистов в области управления И. Адизес, описывая свое впечатление от российских управленцев, отдав должное их креативности, тем не менее отметил, что их отличительной особенностью является СТРАХ, который они постоянно испытывают. Его преодоление — тяжелая работа.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'И. Адизес', written in a cursive style.

<b>ПИСЬМО РЕДАКТОРА</b>	
Выход из окопа	<b>2</b>
<b>КОНКУРС</b>	
<b>Кузьмин А.</b> Для общей пользы	<b>7</b>
<b>ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ</b>	
<b>Булатова Л.</b> Где у них кнопка?	<b>15</b>
<b>Сильева Н., Захаревич Н., Федорова Ю.</b> Система управления качеством. Часть I	<b>21</b>
<b>Акчурина Е.</b> Педагогический коллектив: интриги	<b>26</b>
<b>Куксо Е.</b> Организация гниет с «головой»	<b>32</b>
<b>Сальникова Л.</b> Информационное «ожирение»: как избежать?	<b>36</b>
<b>ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА</b>	
<b>Битянова М.</b> Портрет современного ребенка	<b>42</b>
<b>Граськин С., Граськина Е.</b> Инженерная школа: идея, реализация, перспектива	<b>48</b>
<b>Никитина Е., Кузьмичева И.</b> Управление временем	<b>55</b>
Новые учебники ближе и понятнее школьникам	<b>59</b>

<b>ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА</b>		
<b>Каспржак А.</b> Директор российской школы: педагог или менеджер?		<b>62</b>
<b>Поташник М.</b> Падение с недосягаемой высоты		<b>71</b>
<b>ЭКОНОМИКА И ПРАВО</b>		
<b>Самохина А.</b> Платные услуги: правовые аспекты. Часть I		<b>77</b>
<b>Ломов А.</b> Спрашивали? Отвечаем!		<b>85</b>
Вопрос-ответ. Часть 12		<b>88</b>
<b>ВОСПИТАНИЕ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ</b>		
<b>Ануфриева Т.</b> Государство учащихся		<b>92</b>
<b>ШКОЛА И РОДИТЕЛИ</b>		
<b>Белкина Г.</b> Картина маслом		<b>99</b>
<b>УРОКИ ЗДОРОВЬЯ</b>		
<b>Бганцова Л.</b> Группа продленного дня		<b>104</b>
<b>Издательская фирма «СЕНТЯБРЬ»</b>		
Распространение и подписка Т.А. Доронина	Адрес для писем: 115280, Москва, а/я 99 Тел.: (495) 710-30-01 E-mail: septem@direktor.ru http://www.direktor.ru	
Главный бухгалтер О.А. Архиповская	© «Директор школы», 2015 © ООО «ИФ «Сентябрь»»	

## Призер

## Всероссийского конкурса

### «Директор школы — 2014»

**Кузьмин Александр Владимирович**, 16 лет работает в должности директора школы и три года — директором школы им. А.М. Горчакова Санкт-Петербурга (г. Павловск). Окончив филологический факультет СПбГУ, преподает литературу и английский язык.

Школа имени А.М.Горчакова создана в 1999 году. Школа задумывалась и позиционирует себя в настоящее время как современная версия Царскосельского лицея.

Выбор прообраза не случаен. Появление в России Царскосельского лицея отвечало на запросы времени и общества, в котором была сильна вера в возможность серьезных социальных изменений. За 100 лет существования лицея была подготовлена плеяда высокообразованных государственных деятелей, военных, деятелей культуры, оставивших заметный след в истории России. Известные события прервали жизнь лицея. Лишь спустя почти столетие стало возможным возрождение лицейских традиций в образовании. Коллектив школы надеется, что нынешние выпускники станут продолжателями этих традиций.

Образование в школе им. А.М. Горчакова понимается как одна из главных жизненных ценностей, и в школу принимаются дети из семей, предъявляющих высокие требования к уровню образованности и воспитанности своих детей.

#### **Миссия школы**

Школа понимает образование как основу эффективного развития общества. Безусловно и качественно исполняя го-



сударственный образовательный стандарт, школа использует лучший инновационный опыт российских и зарубежных школ.

Школа предоставляет каждому ученику возможность развиваться как творческой личности, реализуя учебные и внеклассные проекты, организуя интеллектуальные игры, проводя образовательные путешествия, участвуя в олимпиадах, конкурсах, публичных мероприятиях в школе и за ее пределами.

Учитель школы — педагог по призванию. Каждый участник проекта «Школа им. А.М.Горчакова», считая себя членом единой команды, чувствует свою ответственность за все, что происходит в школе.

Александр Владимирович Кузьмин также является абсолютным победителем Всероссийского конкурса «Лидер образования – 2007», номинация «Дебют».

# Д ля общей ПОЛЬЗЫ

«В одном из своих эссе Иосиф Бродский писал: «Наряду с землей, водой, воздухом и огнем — деньги суть пятая стихия, с которой человеку чаще всего приходится считаться». Как сделать так, чтобы деньги не стали разрушительной стихией в человеческих взаимоотношениях, выстраиваемых внутри такого хрупкого организма, как школа, — вот вопрос, на который я постараюсь дать ответ». Так пишет в своем конкурсном эссе финалист Всероссийского конкурса «Директор школы — 2014» Александр Владимирович Кузьмин, директор НОУ «Школа им. А. М. Горчакова» Санкт-Петербурга.

■ Люди и финансы — два основных вида ресурсов, обеспечивающих жизнеспособность любого образовательного учреждения.

Предлагаемая работа — рефлексия о результатах моей управленческой деятельности в НОУ «Школа им. А. М. Горчакова» с февраля 2009 года: сначала в должности заместителя директора, а с августа 2012 го-

да в роли директора. Но работа ценна не только личной значимостью для меня и возглавляемой мною школы. Уверен, что многие из наших экспериментов и находок могут оказаться интересными и полезными для руководителей как частных, так и государственных школ и, даже если некоторые из них неприменимы на практике в государственных школах, они могут натолк-

**Ответственность учеников по отношению к образованию стала падать; успеваемость учащихся не соответствовала амбициозным планам школы; большинство родителей не принимали в жизни школы ни малейшего участия.**

нуть коллег на новые идеи или подсказать пути решения стратегических вопросов.

## История проблемы

Школа им. А. М. Горчакова была основана петербургским бизнесменом Сергеем Эдидовичем Гутцайтом в 1999 году. В основу образовательной программы школы была положена модель Царскосельского лицея: школа-пансион для мальчиков, всего два класса — младший и старший, разностороннее и равноглубокое обучение академическим дисциплинам, музыке, танцу, искусству, спорту, развитие творческих способностей, акцент на воспитании гражданственности, тесное взаимодействие ученика и учителя. Вместе с тем школа создала и свои уникальные программы и проекты: публичный экзамен, образовательные путешествия, «История моей семьи в истории моей страны», «Для общей пользы»...

На протяжении первых двенадцати лет обучение было бесплатным. Школа дотировалась главным образом учредителем.

Ежегодный бюджет на протяжении всей истории существования школы напрямую зависел от эксклюзивности образовательной и организационной модели и составлял около 30 млн рублей.

Как и Царскосельский лицей, школа им. А. М. Горчакова не смогла бы состояться без активного участия учредителя. С. Э. Гутцайт запустил процесс, «толкнул» школу, выражаясь его словами, но долгое время не представлял, в каком направлении должно идти ее «строительство». Осознание этого пришло к нему спустя некоторое время после открытия школы, когда он почувствовал, что все нити происходящих процессов тянутся непосредственно к нему, от него зависят и им управляют: через него родители пытались устроить детей в школу, к нему обращались педагоги с вопросами по зарплате, он искал доноров и т. п. Именно тогда и обозначилась **проблема**: *как создать саморегулирующуюся модель школы, которая бы не зависела в содержательном, управленческом, финансовом или иных планах от воли одного человека или группы людей, будь то учредитель, инвестор, донор, директор, учителя или ученики и их родители?*

Проблема эта значима для нашей школы по нескольким причинам: во-первых, учредитель не вечен, как любит повторять С. Э. Гутцайт; во-вторых, школа строится на века и должна иметь твердое основание для дальнейшего развития; в-третьих, школа позиционирует себя как образец для тиражирования, поэтому должна предложить продолжателям эффективную образовательную и организационную модель.

## Принципы и пути решения проблемы

Отправной точкой решения поставленной проблемы стали выборы директора школы, объявленные учредителем в мае 2012 года. Директора путем тайного го-

лосования выбирали родители учащихся, учителя и ряд иных заинтересованных лиц. По результатам выборов я был назначен на должность директора в августе 2012 года.

Помимо вопросов, касающихся качественной реализации образовательной программы, в моей предвыборной программе были заявлены три основополагающих принципа организационной модели школы: **разнообразие, упорядоченность и равная вовлеченность в процессы всех участников образовательных отношений**, или, выражаясь англоязычными терминами, **диверсификация, регламентация и инклюзивность**. Рассмотрим, как эти принципы были реализованы на практике.

## Принцип диверсификации

Разнообразие — основа устойчивого развития всей системы образования и, в частности, школы. В случае школы им. А.М. Горчакова оно предполагает разнообразие семей-партнеров, преподавательского состава и источников финансирования.

### *Разнообразие семей-партнеров*

Как уже было сказано, долгое время школа полностью дотировалась учредителем, что было вполне оправданно, так как критически важно было запустить проект, сформировать образовательную и организационную модель, сформулировать идеологию и занять место лидера на рынке частного школьного образования в Петербурге.

Все поставленные цели были достигнуты, однако возникли побочные эффекты: ответственность родителей и учеников по отношению к образованию стала падать; текущая успеваемость учащихся не соответствовала амбициозным планам школы; большинство родителей не принимали в жизни школы ни малейшего участия.

В связи с этим было принято решение о введении родительской платы с набора 2010 г. Оплата для родителей учеников, поступивших в школу в 2010 году, была дифференцированной — в зависимости от совокупного дохода семьи — и в целом составляла не более 20% себестоимости обучения одного учащегося, сопоставимой со средней стоимостью обучения в британских школах-пансионах. Задача повышения ответственности за образование была отчасти выполнена. Но то был лишь первый шаг на пути решения более сложной задачи — создания механизма стабильного софинансирования со стороны семьи при сохранении социального разнообразия состава учащихся.

В 2013 году правила финансового участия родителей были пересмотрены: текущая оплата осталась дифференцированной, при этом родители давали обещание полностью возместить затраты на обучение ребенка после окончания им школы. Сроки и порядок возмещения затрат будет определен сторонами ближе к окончанию школы учащимися этого набора. Мы понимаем невозможность 100% погашения затрат, однако в 2020 году у школы точно появится дополнительный источник финансирования.

Несмотря на высокую стоимость обучения, семьи со скромным достатком смогут позволить себе дорогостоящее обучение, если они, понимая всю ответственность выбора дальнейшего образования для своего ребенка, **заблаговременно** обратятся в школу по вопросу поступления. Подобная система реализуется в британских школах-пансионах, и основана она на идее фьючерсных взносов, когда задолго до поступления ребенка в школу семья начинает накапливать денежные средства на депозитах банка-партнера.

Описанная схема уже начала работать. Более того, она не отпугивает родителей, чей доход не позволяет погасить себестоимость полностью. Количество семей абиту-

**Сотрудники получили такую степень свободы, которая, с одной стороны, налагала серьезную ответственность, а с другой — стимулировала личностный и профессиональный рост.**

риентов, обращающихся в школу по вопросу поступления заблаговременно, растет.

*Разнообразие источников финансирования*

В настоящее время школа финансируется из нескольких источников: родительская плата (около 60%), личные средства учредителя (20%), пожертвования (15%), субсидии, получаемые от государства (5%). В 2013 году заработал еще один перспективный источник финансирования — эндаумент-фонд школы (фонд целевого капитала — ФЦК).

Смысл эндаумент-фонда заключается в том, что благотворители жертвуют средства на цели развития школы, формируя целевой капитал, который инвестируется на фондовом рынке, в недвижимость, размещается на депозитах с целью получения его постоянного прироста. Сам целевой капитал является неприкосновенным, «вечным» — школа получает лишь доходы от инвестирования.

Без всякого сомнения, эндаумент будет пополняться, а доходы от инвестирования средств, входящих в него, будут направ-

ляться на стипендии лучшим ученикам и педагогам.

Стипендиальный фонд — один из наиболее эффективных механизмов, который позволит учащимся и семьям получать гранты на покрытие затрат, связанных с обучением в школе, что не только повысит привлекательность школы, но и стимулирует здоровую академическую конкуренцию в ученической среде. Грантовые программы для педагогов в свою очередь будут способствовать интеллектуальной капитализации школы за счет создания и внедрения новых образовательных технологий, а также притоку новых талантливых кадров.

*Разнообразие преподавательского состава*

Процесс приема на работу в школу сложен и многоступенчат: для решения поставленных амбициозных задач случайные люди не подходят. Однако, помимо учителей на постоянной основе, школа активно привлекает успешных в своей сфере профессионалов для чтения лекций или элективных курсов. Дети должны общаться с разными людьми, готовыми поделиться с ними знаниями о разных областях современной жизни.

Для создания и поддержания на высоком уровне академической среды в школе были сформированы стимулирующие механизмы.

1. Получение внутришкольного гранта написание учебного пособия или выполнение иных видов деятельности с целью увеличения интеллектуальной капитализации школы.

По такой «аккордно-премиальной» системе сотрудниками школы были созданы учебные пособия: «Самостоятельная подготовка к ЕГЭ по русскому языку», «Русская литература XIX века в зеркале философии», «Коммуникативные стратегии в английском языке», УМК по информатике, серия рабочих материалов и хрестоматий

для образовательных путешествий и проч.

Эта же система позволяет оплачивать мастер-классы приглашенных специалистов, хотя до сих пор все они проводились *pro bono*.

2. Распределение дополнительного фонда оплаты труда (ДФОТ) в конце учебного года.

Впервые дополнительный фонд оплаты труда был распределен в июне 2013 г. Практика премирования педагогов существовала и до этого, но не было внятных механизмов назначения премий.

Размер ДФОТ, как правило, равен среднемесячному ФОТ. Голосование по распределению ДФОТ является закрытым. В голосовании принимают участие семьи учащихся (один голос за одного учащегося от семьи) и ключевые фигуры школы (директор, заведующие кафедрами, классные руководители и воспитатели). Каждый голосующий «распределяет» часть денег ДФОТ по следующей схеме:

- каждый голосующий имеет право на распределение 10 баллов согласно своим предпочтениям;
- в списке для голосования четыре строки. В каждую строку голосующий вносит фамилию преподавателя из общего списка сотрудников школы. Педагог, фамилия которого окажется в первой строке, получает от голосующего четыре балла. Каждая следующая строка получает на балл меньше, чем предыдущая.

Денежная сумма, получаемая педагогом из ДФОТ, рассчитывается из общего количества набранных баллов.

Такая система стимулирования сотрудников имела под собой продуманные основания. Мы намеренно отказались от материального поощрения сотрудников, базирующегося на «объективных критериях» (результаты ЕГЭ, количество победителей олимпиад, учебно-методических разработок и проч.), поскольку небезосновательно считали, что это приведет к по-

гоне за формальными признаками, увеличению бюрократических процедур и, как следствие, отвлечению внимания сотрудников от основного вида деятельности — тесного общения с учениками в контексте учебной и внеурочной деятельности.

Кроме этого, преследовалась и другая цель — вовлечение родителей в управление школой.

#### *Взаимоотношения с родителями*

Все взаимоотношения с родителями, в том числе и финансовые, фиксируются в договоре. К сожалению, при дифференцированной оплате школа пока не может заключать договор на оказание платных образовательных услуг, существенно различающихся по стоимости, так как в соответствии с действующим законодательством стоимость одной и той же услуги не может отличаться более чем на 20%. Временный выход из создавшейся ситуации был найден в виде пледжей, подписываемых родителями, — обещаний пожертвований в определенном размере в определенные сроки. По истечении финансового года родители заключают договор о пожертвовании. Такая форма финансовых взаимоотношений создает ряд неудобств как для родителей (например, школа не может принять к оплате материнский капитал), так и для школы. Над этой проблемой мы сейчас активно работаем и надеемся на ее скорейшее разрешение.

#### *Взаимоотношения с сотрудниками*

По каким формулам должна начисляться зарплата сотруднику частной школы, тем более школы-пансиона? Готового ответа нет. Путем многих проб и ошибок мы пришли к системе оплаты, основанной на идее самостоятельного и ответственного выбора сотрудником зарплатной формулы. Эти формулы отражены в Положении о компенсационных выплатах сотрудникам, утвержденном в октябре 2013 г. Они включают в себя:

**Мечта учредителя:  
выпускник после вуза  
вернется в школу в  
качестве воспитателя,  
а потом пройдет путь от  
классного руководителя  
до директора.**

а) оклад (для директора, заведующих кафедрами, классных руководителей и воспитателей — сотрудников, работающих на условиях ненормированного рабочего дня);

б) поурочная оплата (ставка зависит от квалификации педагога, сложности предмета, количества уроков и др.);

в) почасовая оплата;

г) поурочно-почасовая оплата (комбинированная оплата: за любой час, отработанный в школе, и доплата за каждый проведенный урок);

д) оплата по аккордно-премиальной системе для привлеченных специалистов.

Данная система делает ответственным за выбор формулы оплаты самого сотрудника и минимизирует риски немотивированного недовольства размером зарплаты или требования ее повышения.

Разумеется, при введении этой системы не обошлось без «обиженных», в роли которых выступили ключевые сотрудники школы — классные руководители и воспитатели, не получающие доплаты за переработки. Оплата переработок — крайне рискованный шаг: в условиях школы-пансиона никто не может проверить их целесообразность и эффективность. Более того, оплата сверхурочных может привести к неконтролируемому росту ФОТ. По нашим расчетам, компенсировать переработки

должен был дополнительный фонд оплаты труда (см. выше), основными получателями которого становились именно классные руководители и воспитатели, теснейшим образом общающиеся с детьми и их родителями — главными распределителями этого фонда. Не желая раскрывать карт, мы лишь намекнули об этом классным руководителям и воспитателям. Не все оказались хорошими «математиками», и, к сожалению, школа лишилась одного опытного воспитателя. Однако принципы мы нарушать не стали. И правильно сделали — в конце учебного года классные руководители и воспитатели признали обоснованность нашей позиции. С тех пор вопрос об оплате переработок ни разу не поднимался, сотрудники научились более эффективно планировать свое рабочее время.

*Взаимоотношения со сторонними партнерами*

Школа приветствует пожертвования со стороны третьих лиц. Однако и эта сфера финансового взаимодействия должна быть регламентирована — и не только договором пожертвования и отчетами по использованию средств. Любое ли пожертвование готова принять школа? Скорее нет, чем да. К такому выводу мы пришли после случая, произошедшего весной 2014 года.

Для сбора средств на проведение ежегодного фестиваля «Нескучная наука» были разосланы обращения как в сторонние организации, так и в компании, возглавляемые родителями учащихся или абитуриентов. Среди прочих откликов был получен плежд от родителя абитуриента. Поскольку набор в школу проводится на конкурсной основе, финансовое участие семьи абитуриента в жизни школы могло иметь непредсказуемый результат. После продолжительных дебатов члены органов управления школой приняли решение отказать от пожертвования.

Описанный прецедент стал предметом

обсуждения на заседании клуба архитекторов и строителей школы.

Изначально клуб задумывался как дискуссионная площадка для людей, искренно заинтересованных в развитии школы и ее будущем. Постепенно он превратился в «теплицу» по выращиванию членов попечительского совета школы, в который обязательно входят учредитель, родители, выпускники и иные заинтересованные лица.

Попечительский совет долго складывался как активно действующий орган, импульсом же к началу его работы послужили вопросы об одностороннем снижении родительской платы (см. выше) и о пожертвованиях, в частности со стороны родителей потенциальных школьников. Именно на попечительском совете было принято решение, что все финансовые вопросы стратегического характера являются прерогативой совета. По предложению членов попечительского совета клуб стал обязательной площадкой для знакомства с потенциальными донорами.

Так по прецедентной системе формировался функционал совета, а клуб оказался эффективным механизмом взаимодействия разных участников проекта и включения их в проблемы школы. О включенности всех заинтересованных лиц в процессы, происходящие в школе, речь пойдет в следующем разделе.

## Принцип инклюзивности

### *Сотрудники*

Первым вопросом, к решению которого я приступил после выборов директора, была децентрализация управления и укрепление системы коллегиальности управления, к тому времени уже сложившейся. Большинство решений, касающихся реализации образовательной программы и кадровых вопросов, обсуждается на предметных кафедрах (их в школе четыре) и утверждается на педсовете; финансовые вопросы — компетенция «рабочей груп-

пы по финансам» (учредитель, директор, по представителю от родителей каждого класса и один представитель от педагогического коллектива); вопросы дисциплинарного характера рассматриваются на дисциплинарной комиссии (в ее составе учителя, ученики и их родители); учащиеся могут выходить со своими инициативами на педсовет после их обсуждения на классных симпозиумах. Единственное, чего не доставало, — чувства ответственности участников проекта в отношении принимаемых решений: все смотрели в сторону директора и учредителя.

Для того чтобы психологически изменить ситуацию, все программы и проекты, реализуемые в школе в большом количестве, были закреплены за конкретными сотрудниками. Ставки завучей были упразднены, координаторами всех проектов стали заведующие кафедрами. Сотрудники получили такую степень свободы, которая, с одной стороны, налагала серьезную ответственность, а с другой — стимулировала личностный и профессиональный рост. Для школы с выборным директором создание конкурентной среды и воспитание лидеров — непереносимое условие.

Децентрализация в области управления школой, с одной стороны, отразилась на интенсивности труда ключевых сотрудников, с другой — привела к сокращению должностей заместителей директора (их функционал перешел к заведующим кафедрами), что позволяет ежегодно экономить порядка 1 млн руб., а за счет сэкономленных средств увеличивать зарплаты.

Рост чувства ответственности сотрудников в совокупности с другими организационными изменениями, в частности пересмотром финансовых взаимоотношений с родителями, привел к неожиданным результатам. Напряженность родительской платы ощутили не только родители учеников, но и учителя. Они стали более внимательно относиться к расходованию денежных средств: теперь от себестоимости

обучения зависит родительская плата, а ее размер находится в прямой зависимости от количества обращений в школу и качественного уровня абитуриентов. Так, например, педагогическим коллективом было поддержано мое обращение по оптимизации расходов на образовательные путешествия. Если раньше большинство услуг оказывалось турфирмами, то теперь оказалось, что многое можно сделать и самим (от заказа гостиниц до покупки билетов на местные поезда). В результате в среднем стоимость образовательных путешествий снизилась на 30%, что составляет порядка 400 тыс. руб.

#### *Родители*

В школу поступить очень сложно, поскольку мы принимаем не только ученика, но семью-партнера, разделяющую ценности и цели школы, готовую играть по принятым правилам. Партнерство понимается нами как активное соучастие в жизни школы. На первом собеседовании с родителями мы просим нарисовать портрет «хорошего» партнера. Многие затрудняются с ответом. Для школы же «хороший» партнер — это родитель, который регулярно общается с ребенком, помогает ему с учебной работой, посещает уроки, заседания педсовета, помогает учащимся с вечерним дежурством по школе, принимает участие в путешествиях и походах — короче говоря, живет жизнью школы. Подписывая договор со школой, родитель «обязуется» постоянно совершенствоваться, чтобы быть

«хорошим» партнером. В возможность подобных отношений мы верим, и к ним мы почти пришли.

Такая включенность родителей в жизнь школы позволяет им не только глубже понять, что в ней происходит, снижает уровень их тревожности и повышает лояльность, но и является мощнейшим материальным и нематериальным ресурсом.

#### *Выпускники*

Выпускники — будущее школы, ими она будет прирастать и прославится. Выпускники приведут в школу своих детей и станут ее основными донорами. Но это случится не скоро — первые выпускники школы (2006 год) совсем недавно закончили вузы. А пока школа создает механизмы устойчивого общения с выпускниками.

По инициативе школы организован Союз выпускников, встречи которого проходят дважды в год: в день рождения школы 19 октября и 12 июня.

Выпускники приходят работать в школу. Выпускник 2010 года ведет занятия по музыкальному инструменту, а выпускник 2013 года — будущий журналист — кружок ЛИТО. Ребята работают в школе pro bono. Таково было их решение.

Мечта учредителя: выпускник после выпуска вернется в школу в качестве воспитателя, а потом пройдет путь от классного руководителя до директора. Скорее всего, так и будет. ●

# Где у них кнопка?

Что побуждает учителей хорошо работать? Почему работники, имеющие одинаковую квалификацию, трудятся с различной эффективностью? Почему один и тот же учитель в разных ситуациях работает по-разному? Где у педагога та волшебная кнопка, с помощью которой можно привести механизм в действие, заставив его продуктивно трудиться? Наверняка каждый руководитель задавался такими вопросами. И безусловно, все директора школ, заботящиеся о качестве образования в своей организации, пытаются ответить на главный вопрос: «Что надо сделать, чтобы сотрудники работали лучше?»

Л. Булатова

■ Некоторые считают, что хороших учителей можно привлечь и заставить работать, обеспечив им высокий уровень заработной платы и вкладывая средства в повышение их квалификации. Кто-то видит решение проблемы в четкой организации и планировании деятельности. Для кого-то гарантией успеха является обеспечение школы современным оборудованием и средствами обучения. Я тоже не отрицаю

положительного эффекта всех вышеназванных факторов, но твердо убеждена: **главной функцией управления должна быть мотивация.** Ведь мы работаем с очень интересным и крайне сложным материалом — людьми... Конечно, без финансового и материально-технического обеспечения, планирования и контроля невозможно организовать деятельность школы, тем более невозможно добиться

**Мы увидели, что для 38 % педагогов самым значимым стимулом являются не деньги, а возможность выполнять интересующую их работу, 26 % учителей на первое место поставили денежное вознаграждение. Признание коллег является приоритетом для 21 % учителей.**

высоких результатов. Но при отсутствии квалифицированных педагогов, *понимающих свою миссию*, школа не только перестанет развиваться. Школы просто не будет... Следовательно, необходимо все имеющиеся ресурсы: финансовые, материально-технические, информационные — использовать для развития кадрового потенциала, повышения эффективности деятельности школы. То есть нужна система, которая отражает *взаимодействие* экономических, материально-технических, информационных и кадровых ресурсов, обеспечивающее достижение поставленных перед школой целей и успешное выполнение ее миссии. Такой системой для нас стала Комплексная программа мотивации и стимулирования работников БОУСОШ № 1 МО «Динской район».

### Деньги в обмен на качество

Система мотивации и стимулирования работников БОУСОШ № 1 МО «Динской рай-

он» создавалась поэтапно. На первом этапе приоритетным направлением стимулирования было денежное. При переходе на нормативно-подушевое финансирование и новую систему оплаты труда, в ходе реализации приоритетного национального проекта «Образование» и Комплексного проекта модернизации системы образования деньги пошли в школу мощным потоком. У нас появились средства не только для оснащения школ современным оборудованием и учебно-наглядными пособиями, но для стимулирования педагогов за высокий результат. Новая формула финансовой системы отрасли образования *«Деньги в обмен на качество»* заработала в полную мощь. В школе была создана Методика оценки эффективности деятельности учителя, в основе которой — оценка результативности труда учителя по выработанным нами критериям, учитывающим уровень профессионализма, уровень качества и результативности труда и соблюдение единых требований. А для оценки деятельности классного руководителя создана своя группа критериев, позволившая дифференцировать доплату за классное руководство в зависимости от качества работы классного руководителя. Все критерии, входящие в систему оценки, имеют конкретные и прозрачные показатели с определенным количеством баллов. Учитывается не только наличие тех или иных показателей, но и уровень их достижения. В течение нескольких лет мы активно поощряли педагогов за их достижения и за качественно выполненную работу. Подготовил победителей или призеров олимпиад, конкурсов, НПК — премия. Сам принял участие в конкурсе, опубликовал статью в СМИ, показал открытый урок — премия. Организовал детей на участие в акции или каком-либо масштабном мероприятии — премия...

Поток денежных средств можно сравнить с водяным потоком с водоворотами. Как справиться с этим потоком? Как не уй-

ти в глубокую пучину текучки и обыденности? Нужно не просто остаться на плаву, необходимо постоянно поворачивать поток в нужное русло! Как это делать? Проводить постоянный мониторинг расходования средств на реализацию тех или иных направлений деятельности и соотносить их с результативностью этих направлений. Это помогает контролировать эффективность использования средств. Такой мониторинг мы проводим раз в полугодие. Очередной мониторинг показал, что на протяжении определенного периода времени в некоторых направлениях деятельности нет развития: результативность либо равна предыдущей, либо есть небольшая отрицательная динамика. Кроме того, все чаще в ответ на просьбу выполнить какое-либо поручение или проявить инициативу из уст учителей звучал вопрос: «А мне за это заплатят?» Мы поняли: активное денежное стимулирование, во-первых, не всегда эффективно, во-вторых, в некоторых педагогах напрочь убивает внутреннюю мотивацию.

### Что, если не деньги?..

Что, если не деньги?.. Чем, кроме денег, мотивировать педагогов? Конечно, мы награждали учителей грамотами, вручали им призы, публиковали о них статьи, размещали фотографии на доске почета и школьном сайте, да и на похвалу я никогда не скупилась. Но все эти стимулы, в отличие от денежных, использовались бессистемно, от случая к случаю.

Нужна внутренняя мотивация, стремление самого педагога к развитию и совершенствованию, стремление стать лучшим самому и помочь своим детям в достижении успеха и в школе, и в жизни. Главным мотивом работы учителя должна быть любовь к своему делу и детям. И за деньги эту любовь не купишь. Если она есть, нельзя ее погасить, а если нет, нужно разбудить. Как это сделать? Прежде всего, понять: что,

кроме денег, побуждает учителей работать в полную силу. Когда-то прочитала фразу: «Дайте людям то, что они хотят, и они сделают все, чего хотите вы». Исследование мотивации педагогического коллектива стало следующим этапом развития нашей школьной системы мотивации и стимулирования. Оно было призвано определить, чего же хотят наши педагоги.

Мы создали рабочую группу, в состав которой вошли педагоги, психологи и члены администрации. В ходе работы над созданием Комплексной программы мотивации и стимулирования работников БОУСОШ № 1 МО «Динской район» проанализировали стоящие перед школой цели и задачи, плюсы и минусы существующей системы вознаграждений, ресурсы, имеющиеся в школе, которые возможно использовать в качестве мотиваторов. Но самым важным и основополагающим мероприятием, конечно же, было исследование мотивации педагогического коллектива. Оно проводилось в несколько этапов и включало анкетирование педагогов с использованием различных методик, анализ результатов анкетирования, корректировку Положения об оплате труда работников БОУСОШ № 1 МО «Динской район», создание Положения о нематериальном стимулировании работников БОУСОШ № 1 МО «Динской район».

Исследование мотивации педагогического коллектива помогло нам ответить на все вопросы, заданные мною в начале статьи. Мы выявили мотивационный комплекс коллектива, определили типы мотивации всех работников школы и смогли понять, какие стимулы являются для людей значимыми, а какие абсолютно бесполезны. Мы увидели, что для 38% педагогов самым значимым стимулом являются не деньги, а возможность выполнять интересующую их работу, 26% учителей на первое место по значимости поставили денежное вознаграждение. Признание коллег является приоритетом для 21% учителей, 10% превы-



ше всего ценят устные и письменные благодарности и публичные похвалы, есть и такие педагоги, для которых на первом месте представление к награждению ведомственными наградами и знаками отличия, возможность самим выбирать учебную нагрузку и входить в состав органов, решающих важные задачи школы. Мы также проанализировали отрицательные стимулы, являющиеся самыми значимыми для педагогов. Среди них самым значимым является игнорирование педагога как профессионала (44%), почти третья часть коллектива (29%) больше всего боится письменного выговора или замечания, а почетное третье место среди отрицательных стимулов между собой поделили депремирование и публичное порицание начальства. Анализ предпочтений 26% педагогов, у которых на первом месте денежное стимулирование, показал, что, кроме денег, для них самыми значимыми являются устные и письменные благодарности, предоставление отгулов, признание коллег. Для некоторых из них очень важными являются возможность выполнять интересующую их работу и возможность получения дополнительных материально-технических ресурсов для еще более эффективной работы.

Таким образом, у нас в руках появился мощный рычаг, с помощью которого можно воздействовать на ответственных

и безалаберных, активных и безынициативных, стремящихся постоянно развиваться и абсолютно равнодушных к профессиональному росту педагогов. Именно с помощью исследования мотивации педагогического коллектива мы смогли ответить на вопрос: «Что, если не деньги?».

Анализируя мотивационный комплекс педагогических работников, мы пришли к пониманию того,

что необходимо расширить набор нематериальных стимулов. Например, увидев, насколько для педагогов значимо признание или неодобрение коллег, мы включили в перечень стимулов премию «Признание» и медаль «За верность Первой школе». Премия «Признание» вручается ежегодно пяти педагогам по итогам учебного года. Лучшим, по мнению коллег, учителям на расширенном августовском педагогическом совете вручили диплом и нагрудный знак «Учитель № 1». Педагогический совет школы решил, что, помимо диплома и нагрудного знака, учителя — обладатели премии «Признание» должны получить памятный подарок — статуэтку. Поэтому до 25 мая 2015 года в школе проводится конкурс на лучший эскиз статуэтки «Признание». По этому эскизу к августу 2015 года были изготовлены статуэтки.

Медалью «За верность Первой школе» мы решили награждать в День учителя. Ее получают три педагога, проработавшие в школе не менее 20 лет и внесшие значимый вклад в развитие нашей образовательной организации, а также учителя — ветераны труда.

Еще одним значимым мотивирующим рычагом для нас является традиционная акция «Мой любимый учитель», ежегодно проводимая в нашей школе по инициати-

ве детей. В ходе этой акции все школьники 5–11-х классов голосуют за своего любимого учителя. По результатам акции в праздник последнего звонка победителю вручается переходящий приз — статуэтка совы, являющейся символом мудрости и эрудиции, и денежная премия в сумме 3000 рублей. А в прошлом году ко Дню учителя школьным телевидением «КАРАНДАШ-TV» совместно с администрацией школы и детским самоуправлением был создан фильм «Учитель № 1, или Первая школа в лицах» о наших педагогах. Каждый учитель, увидев себя на экране, смог ощутить свою нужность и почувствовать сопричастность к дружному коллективу школы.

Поскольку устные и письменные благодарности очень важны для наших педагогов, набор нематериальных стимулов пополнился такими стимулами, как размещение фотографии лучших педагогов на баннерах, украшающих школьный двор, публичная благодарность на главной странице информационной системы «Сетевой город. Образование», публикация материалов о достижениях педагогов в многотиражной газете «Школьная трибуна», в разделе «Доска почета» моего персонального сайта.

Так, внедряя в систему новые стимулы, мы расширяем возможности нематериальной мотивации.

### А если перепутать?

Приоритеты педагогов, выявленные нами в ходе исследования их мотивации, стали основой для создания Комплексной программы мотивации и стимулирования работников БОУСОШ № 1 МО «Динской район». Основными принципами этой программы являются следующие:

- соответствие целям и задачам школы;
- гласность и демократичность в разработке и принятии Программы;
- конкретность результатов, за которые вводится поощрение;

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Подобной работой занимаются все, но не у всех она системна. Автор на правильном пути: главное — не мешать людям работать, а если еще мотивировать...»

«Достоинством статьи является то, что автор грамотно формулирует общие понятия и положения из области теории мотивации, не просто делает это ясно и понятно, но и переводит все сказанное на уровень операциональных критериев, с помощью которых можно исследовать мотивационные интересы и стимулировать сотрудников к работе».

«Каждый руководитель в своей работе сталкивается с проблемой мотивации и стимулирования. И каждый решает ее по-своему, впрочем, довольно часто прибегая к известным методам и средствам. Но одно дело — хорошо знать их, другое дело — умело, с полным осознанием того, что ты делаешь и что нужно коллективу, применять. И еще важный момент: интересоваться опытом других руководителей и делиться своим. Что автор статьи и делает».

- известность и понятность работникам способов оценки результатов;
- доступность и реальность достижения результатов педагогами;
- гибкость и оперативность;
- индивидуальный подход.

Помните фразу из бессмертной комедии Леонида Гайдая, произнесенную Леликом: «Детям — мороженое, его бабе — цветы. Смотри не перепутай!» А что будет, если все же перепутать? Вознаграждение просто потеряет свою ценность и смысл. Поэтому к выбору форм стимулирования нужно подходить дифференцированно. Мы стараемся мотивировать педагогических работников с учетом их индивидуальных мотивационных комплексов и типов. Делаем это с помощью мотивационных карт, составленных в ходе исследования. Мотивационные карты являются мощнейшим инструментом управления педагогическими работниками, так как позволяют учитывать интересы личности, степени их удовлетворенности работой, приоритеты в выборе как положительных, так и отрицательных стимулов. Имея такой инструмент в руках, грамотно и корректно используя его, администрация школы может не только добиться от учителя полной самоотдачи, но и помочь ему в самореализации, стимулировать к профессиональному росту. Считаю, что составлением мотивационных карт руководитель должен заниматься лично. Во-первых, это крайне интересная работа — найти научное объяснение поступкам и поведению работников. Во-вторых, важна каждая часть карты, а не только рекомендации по стимулированию работника. В-третьих, на мой взгляд, эта карта содержит нечто большее, чем персональные данные, — индивидуальность личности человека, которую он, возможно, не хотел бы показывать никому. Нужно очень осторожно пользоваться данными, содержащимися в мотивационных картах, причем использовать их только во благо педагога.

## Не убивать мечты о прянике...

Созданная нами Комплексная программа мотивации и стимулирования работников БОУСОШ № 1 МО «Динской район» не является прививкой от безделья и равнодушия или панацеей в решении всех проблем школы. Однако работа над созданием данной программы дала возможность еще раз проанализировать опыт школы, вернуться на несколько лет назад, взвесить принятые когда-то решения, а главное — исследовать мотивационный комплекс не только коллектива в целом, но и каждого педагога в отдельности. Теперь мы мотивируем не всех, а каждого. Входящие в структуру Программы мотивации положительные и отрицательные стимулы призваны активизировать деятельность учителей, повысить интерес к профессиональному развитию и эффективность их труда. Очень важно не просто применять по отношению к педагогам определенные стимулы, воздействуя на их мотивацию с целью достижения определенных целей, наиболее важным для нас является формирование в каждом работнике потребности быть частью коллектива. При этом я твердо убеждена: сделать это можно, используя только положительные стимулы, ибо негативная мотивация может оказаться кнутом, убивающим мечты о прянике. ●

**Булатова Лилия Петровна,**  
директор БОУСОШ № 1 Динского района  
Краснодарского края

*Материал бы размещен на портале «Директория» (direktoria.org) в рамках онлайн-конференции «Управленческая весна – 2015».*

 WWW.DIREKTORIA.ORG

## ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

# Система управления качеством.

## Часть I

Обеспечение высокого качества образования связано не только с переосмыслением представлений о «качественном» образовании на всех его уровнях, но также с созданием организационных, кадровых, инфраструктурных, материально-технических и учебно-методических условий. В связи с этим важной составляющей обеспечения устойчиво высокого качества образовательных услуг и его повышения является эффективная и охватывающая все уровни образования система управления качеством образования.

**Н. Сильева, Н. Захаревич,  
Ю. Федорова**

■ Управление качеством образования входит в общую структуру управления образованием и направлено на достижение результатов по удовлетворению потребностей, ожиданий и требований потребителей образовательных услуг и других заинтересованных сторон.

Управленческие воздействия регламентируются в школьных локальных актах, приказах, описываются в инструкциях. Школьный документооборот в области

оценки качества образования должен быть структурирован и должен содержать определенный перечень документов:

- нормативно закрепленные заявления о политике, целях и программных задачах образовательной организации в области обеспечения качества образования;
- документы, регламентирующие деятельность структур, созданных для управления качеством, требования к

качеству образовательного процесса: критерии и показатели, увязанные с ФГОС и образовательной программой ОО, документированные процедуры (регламенты) системы управления качеством;

- документы, необходимые для планирования, осуществления процессов и управления ими;
- должностные инструкции, обновленные в соответствии с профессиональным стандартом и описывающие деятельность учителя по оценке качества результатов профессиональной деятельности;
- документы, регламентирующие связь с потребителями образовательных услуг: договоры, публичный доклад по результатам самообследования.

В соответствии с ГОСТ ISO 9001 (п. 4.2.1) *политика в области качества* является обязательным документом системы управления качеством любой организации или компании и основным документом, обеспечивающим гарантии качества.

В соответствии с ГОСТ ISO 9000 (п. 3.2.4) *политика в области качества* (quality policy) — это намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством. В виде примечаний в указанном ГОСТе также добавляется, что политика в области качества согласуется с общей политикой организации и обеспечивает основу для постановки целей в области качества.

### **Структура и содержание документа «Политика образовательной организации в области качества»**

На основе требований стандартов ГОСТ ISO серии 9000 администрация образовательной организации должна обеспечи-

вать, чтобы политика в области качества (ГОСТ ISO 9001, п. 5.3):

- соответствовала общим целям организации;
- включала обязательство администрации ОО соответствовать предъявляемым требованиям, а также обязательства по повышению результативности;
- создавала основы для постановки и анализа целей в области качества образования;
- была доведена до сотрудников организации и понятна им;
- анализировалась на постоянную пригодность.

Из вышеперечисленных требований следует, что «Политика образовательной организации в области качества» — это верхнеуровневый документ, который разрабатывается под непосредственным контролем руководителя образовательной организации и который задает, если можно так сказать, основные направления деятельности ОО в области качества. На основе Политики разрабатываются цели ОО в области качества.

### **Рекомендации по разработке и содержанию документа**

При разработке документа следует придерживаться следующих правил:

- документ является небольшим (1–2 страницы);
- документ должен быть основан на общей политике и целях образовательной организации;
- каждое предложение должно содержать четкие определения и фразы. Не следует превращать документ в художественное литературное произведение;
- обязательства руководства о соответствии системы управления качеством требованиям и по повышению ее результативности можно оформить в ви-

де вступительного предложения (первый абзац документа);

- в Политику можно включить пути достижения целей в области качества. При этом неплохо упомянуть про различные методы повышения качества компании, например: эффективные действия руководства, изучение спроса и предложения на рынке образования, сотрудничество с партнерами, сетевое взаимодействие, повышение квалификации педагогических сотрудников и т.д.;
- допускается выделение основных моментов (цели, пути) с помощью средств форматирования документа, например, изменение шрифта (жирность, курсив, размер).

Допускается включать в политику и цели в области качества. Но при этом важно помнить про требование ГОСТ ISO 9001 (п. 5.4.1): «Цели в области качества... должны быть установлены в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях организации. Цели в области качества должны быть измеримыми и согласуемыми с политикой в области качества». Отсюда следует, что в политику можно включить только верхнеуровневые цели образовательной организации в области качества образования, при этом они обязательно должны быть измеримыми. Детализацию целей по подразделениям можно оформить в виде отдельного документа, который будет более часто проверяться на актуальность и в который будут более часто вноситься изменения. При этом необходимо понимать, что **цели в области качества должны быть уникальными для каждой образовательной организации.**

Почему нельзя определить какие-то стандартные цели для той же воспитательной службы или, например, для службы социально-педагогического сопровождения? Ведь любая образовательная организация включает практически одинаковый

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Каждый год, подводя итоги работы, школы указывают причины недостаточно высокого качества образовательных услуг. Почему же это не помогает ОО повысить качество услуг? Я думаю, что причина в отсутствии системы менеджмента качества образовательного процесса в школе. Данную статью можно считать алгоритмом выстраивания стратегии управления в области менеджмента качества ОО».

«В марте 2015 года моя коллега, директор соседней школы, прошла проверку министерства образования. Один из вопросов проверки: политика школы в области качества образования. Как я сейчас жалею, что статья «Управление качеством» не попала в руки раньше. Скольких проблем удалось бы избежать и моей начинающей коллеге, и мне, «директорской Тортиле». Действительно, политика — основной документ школы. Как его сделать грамотно? С чего начинать? Как отразить в политике организационную культуру?»

набор подразделений, за исключением названий этих подразделений. С этой точки зрения, в принципе, можно определить

общие цели. Но подобные «общие» цели могут быть установлены только на первый год внедрения системы управления качеством. А дальше образовательная организация должна устанавливать уже уникальные цели, так как система управления качеством должна развиваться и действительно приносить пользу образовательной организации.

## Примеры целей в области качества

*Цель в области качества* — это то, чего добиваются или к чему стремятся в области качества (ГОСТ ISO 9000, п. 3.2.5). При этом каждая *цель должна быть измерима* (ГОСТ ISO 9001, п. 5.4.1). Измеримой целью должна быть для того, чтобы, собственно, по истечении периода времени, для которого установлена цель, можно было определить («измерить»), достигнута она или нет. Достигнута — хорошо. Не достигнута — проводим анализ, почему нет, и корректируем свои дальнейшие действия.

Так как речь идет о качестве образования, то целями в области качества образовательной организации могут быть, например, следующие:

- обеспечение высокого качества предоставляемых образовательных услуг;
- максимальное удовлетворение запросов всех участников образовательного процесса;
- конкурентоспособность образовательной организации на рынке.

Цели замечательные, но это цели самого верхнего уровня (для образовательной организации в целом), и они не соответствуют требованиям ГОСТ ISO 9001 (п. 5.4.1): «Цели должны быть измеримыми». Поэтому целесообразно поступить так: подобные формулировки оставить как самый верхний уровень и включить, например, в документ «Политика в области качества». Но при этом разработать другой документ — «Цели в области качества

по подразделениям образовательной организации», где каждую цель детализировать, не забыв при этом про требование измеримости.

### Измеримость целей в области качества

Для того чтобы что-то измерить, нужно знать как минимум единицы измерения объекта. Для примера возьмем объект «качество образовательных услуг». Какие могут быть единицы измерения качества образовательных услуг? Если речь идет об образовательной услуге, то она должна предоставляться строго в соответствии с требованиями Государственного стандарта: наличие лицензии и свидетельства об аккредитации, выполнение обязательно-го минимума содержания основных образовательных программ, выполнение требований к уровню подготовки выпускников (обучающихся), кадровое, материально-техническое, информационно-методическое и др. обеспечение образовательного процесса, соблюдение максимального объема обязательной учебной нагрузки и т.д. Следовательно, образовательная услуга является качественной, если она соответствует всем заданным требованиям, точнее, удовлетворяет критериям «приемки продукта», которые основываются на требованиях (в нашем случае «продуктом» может являться, например, уровень подготовки выпускников/обучающихся). Критерии «приемки продукта» — это наличие/отсутствие дефектов в «продукте». Соответственно, следует определить зависимость качества «продукта» от наличия/отсутствия дефектов. Другими словами, ввести шкалу оценки качества «продукта». Это можно сделать, выполнив следующие шаги:

- 1) составить список всех требований к «продукту» (например, к уровню подготовки выпускников/обучающихся);
- 2) определить классификацию возможных дефектов (например, результаты промежуточной и итоговой аттестации, поступление/непоступление в высшие учебные заведения и т.д.);

3) на основе классификации дефектов разработать шкалу оценки качества «продукта».

Качество «продукта» можно измерить наличием/отсутствием дефектов по шкале оценки качества продукта. Дефектами предоставления образовательной услуги могут быть, например, нарушение сроков освоения программ и выполнения учебных планов, невысокие результаты итоговой аттестации, наличие негативных отзывов со стороны потребителей услуги и т. д.

#### **Детализация целей по подразделениям образовательной организации**

Чтобы детализировать цель, следует выполнить следующее:

- 1) определить, какие процессы задействованы в достижении этой цели;
- 2) для каждого процесса определить, какие подразделения участвуют в данном процессе для достижения данной цели;
- 3) определить функции каждого подразделения в данном процессе для достижения данной цели;
- 4) определить цели для каждого подразделения для соответствующей функции.

Например, для той же цели «Обеспечение высокого качества предоставляемых образовательных услуг» можно сделать следующую детализацию:

**1. Процессы:** составление учебного плана, разработка учебных и рабочих программ, обеспечение образовательного процесса: кадровое, материально-техническое, информационно-методическое и т. д., реализация образовательного процесса, контроль качества.

**2. Подразделения:** администрация, методические объединения (методический совет), педагогический коллектив, совет по качеству.

#### **3. Функции:**

- администрация разрабатывает и со-

гласовывает учебный план и расписание занятий; гарантирует полное обеспечение образовательного процесса;

- методический совет разрабатывает учебные программы и согласовывает учебные программы учителей;
- педагогический коллектив (учителя) непосредственно реализует образовательный процесс (предоставляет образовательные услуги);
- совет по качеству проверяет качество предоставляемых образовательных услуг.

#### **4. Цели по подразделениям:**

- администрация: внедрить процедуру обеспечения образовательного процесса в соответствии с требованиями государственного стандарта;
- методический совет: внедрить процедуру разработки учебных программ и согласования рабочих программ учителей;
- педагогический коллектив: обеспечить реализацию образовательного процесса (предоставления образовательных услуг) в соответствии с требованиями государственного стандарта;
- совет по качеству: внедрить процедуру контроля качества.

Продолжение статьи — в следующем номере. ●

**Сильева Наталия Александровна,**  
директор ГБОУ «Школа № 371 с углубленным изучением русского, английского и французского языков Московского района Санкт-Петербурга»,  
**Захаревич Наталья Борисовна,**  
кандидат педагогических наук, научный руководитель ГБОУ «Школа № 371»,  
**Федорова Юлия Валентиновна,**  
заместитель директора по УВР ГБОУ «Школа № 371»

# ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕКТИВ: ИНТРИГИ

Основной функцией интриги является полное нарушение психологического равновесия другого человека. Именно в интригах проявляются самые теневые стороны человеческих межличностных взаимоотношений. Люди в полной мере показывают свое психологическое нутро. Вам это знакомо?

В статье рассматриваются различные виды интриг и способы психологического реагирования на них.

**Е. Акчурина**

■ Каждый человек имеет свои потребности. Целью каждого из нас является удовлетворение этих потребностей. Однако в процессе достижения своих целей люди не всегда выбирают безупречный путь и уже вполне привычно для себя используют различные манипуляции, вербальные атаки и... плетут интриги. На всех этапах развития человеческой цивилизации в процессе делового общения люди не достигали вершин в безупречно белых перчатках. Однако никогда раньше в деловых кругах не был так популярен один зловерный принцип: нужно навредить другому, чтобы создать преимущества для себя. И во многом этому способствуют интриги на работе.

Довольно часто люди на вопрос о том, чего они боятся больше всего в своем кол-

лективе, отвечают: интриг. Основная масса людей именно в интригах видит основную причину нездорового климата на работе. Давайте попробуем разобраться. Да, интриги направлены на утаивание служебной информации, распространение нежелательных слухов и даже прямую клевету. Например, вдруг исчезают необходимые в данный момент документы или не сообщается (сообщается слишком поздно) время важной встречи.

Задумайтесь о том, что мы слишком часто просто изводим и изматываем друг друга на работе. Именно в интригах проявляются самые теневые стороны человеческих, межличностных отношений. И они, к сожалению, слишком часто наблюдаются в педагогических коллективах. Очень многие люди ежедневно страдают от интриг,

переживают и даже заболевают на почве нервных расстройств. Через интриги реализуется подстрекательство и накал страстей. Они процветают там, где царят острая конкуренция и нечеткое разделение сфер деятельности, нечеткая организация труда и диктатор-руководитель. Но все это только одна сторона интриги, а ведь есть еще и другая.

Можно морально осудить интриги всем миром и попытаться избавиться от них, но не торопитесь. Учтите, что в каждом из нас всегда присутствует готовность к интриге. Только люди, открыто разрешающие конфликты и высказывающие свое мнение, не интригуют. А много открытости в вашем педагогическом коллективе? Лесть, сплетни, распространение слухов, умалчивание о чем-то важном и т.д. и т.п. Все это относится к интриганским способам поведения. И мы постоянно этим пользуемся!

К интригам людей побуждают самые различные причины. Одной из них, так же как и с колкостями, является функция выпускного клапана. Такие интриги обычно носят краткосрочный характер. Например, можно оклеветать и высмеять коллегу лишь для того, чтобы выпустить пар.

А еще если в коллективе нездоровая атмосфера и царит общее чувство подавленности и тревоги, то группа коллег может найти себе жертву в одном из членов коллектива. И не думайте, что такой жертвой может быть только слабый или молодой сотрудник. В роли жертвы может оказаться каждый человек, потому что каждый из нас имеет свои слабые места, которые, естественно, известны проработавшим не один год вместе сотрудникам. Помните о том, что человек, ставший жертвой коварных интриг, чувствует себя обесилленным.

Направленность личности (а каждый член вашего педагогического коллектива, безусловно, является ЛИЧНОСТЬЮ!) создает устойчивую ориентацию поведения человека вне зависимости от сложившейся ситуации. Она обуславливает цели и мотивы

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«К этой подборке статей отношение особое. Я решила их собрать в сшив и положить в учительской для коллективного ознакомления и обсуждения. Уверена, что заинтересованных читателей и просто любопытствующих будет много. И разговоров на эту тему тоже».

«Сложно данную тему представить как магистральную (или претендующую на это звание) в работе коллектива. Думается, что интриги — это некий фон, сопровождающий деятельность организации, а лучшей системой противостояния интригам является просто работа: интенсивная, совместная, сопровождающаяся открытым обменом всей информацией».

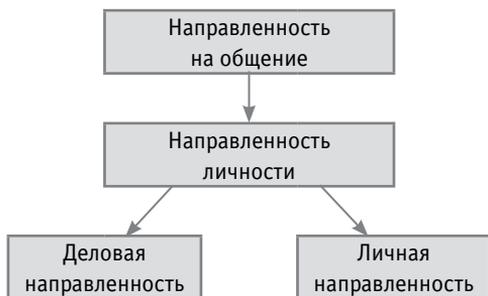
«Прочитав название статьи, подумала: “Уж в моей школе такого нет”, а закончила читать совсем с противоположными мыслями. Опять надо запланировать курсы корпоративной этики и конфликтологии».

вы человека. Направленность определяется интересами, стремлениями, склонностями и идеалами личности. Выделяют три типа направленности личности: на общение, деловую и личную. Все представлен-

**Необходимо отметить, что не существует универсального способа противостояния развивающимся интригам.**

ные типы в той или иной степени присутствуют у большинства людей (рис. 1).

**Рисунок 1. Направленность личности**



Направленность личности на общение (взаимодействие) означает стремление человека к сотрудничеству с коллегами, поддержанию с ними хороших межличностных отношений, совместному решению возникающих проблем вне зависимости от цели деятельности и своей роли в ней. Проще говоря, это умение работать в коллективе.

Деловая направленность личности (на задачу) предполагает упорство человека в достижении поставленных целей. Например, успешное и целенаправленное решение возникшей проблемы, получение реальных высоких результатов деятельности, систематическое овладение новыми

знаниями и навыками, постоянное доказательство своей правоты и значимости в обществе. В данном случае то, что человек делает, оказывается важнее того, как он это делает.

Личная направленность (на себя) состоит в стремлении человека в первую очередь решать свои собственные проблемы, добиваться личного благополучия и престижа. Причем чаще всего это происходит за счет других людей. Такая личность в коллективе только создает видимость работы и при каждом удобном случае пытается найти себе замену в выполнении индивидуальных заданий.

Поведение личности в коллективе во многом обусловлено не только врожденными, наследственными, но и приобретенными свойствами, к которым относятся: расположение к людям и к работе, моральные ценности, жизненные принципы, уровень притязаний, а также положение личности в коллективе, характеризующееся кругом общения, статусом, ролью и авторитетом.

Авторитет личности формируется и поддерживается не только стихийно, но и целенаправленно: с помощью различных мероприятий и распространения соответствующей информации. Однако любому сформированному и «работающему» авторитету личности могут угрожать различные ситуации, возникшие в результате стечения обстоятельств, случайные неудачи, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе или целенаправленная деятельность соперника по его подрыву. А как еще можно свергнуть «короля», как ни при помощи «дворцовых» интриг?

Благоприятный социально-психологический климат в образовательной организации является важнейшим условием эффективности учебно-воспитательного процесса, саморазвития и самореализации всех его участников. Вам как руководителю образовательной организации необхо-

димо создать атмосферу сотрудничества и сотворчества. Выстроить основы такого содружества — далеко не простая задача. Ведь ваш коллектив преимущественно женский. А многие женщины, как известно, жить не могут без интриг.

Вы как руководитель должны обратить внимание на тот момент, когда количество интриг начинает явно зашкаливать за пределы разумного. Сразу можно и не понять, что за всем этим скрывается. Но в этом случае вы просто обязаны подумать о психологическом климате в своем педагогическом коллективе. Ведь каждый руководитель в силу ответственности за свой коллектив просто обязан заботиться о поддержании благоприятного морально-психологического климата, при котором люди смогли бы спокойно выполнять свои должностные обязанности. Но не следует забывать и о том, что некоторая доля интриг вам просто необходима для того, чтобы выполнять свои административные функции.

Однако существуют и другие мотивы для интриг. Они связаны со стремлением к власти и влиянию на других людей. Власть представляет собой определенную форму отношений в обществе. Ее главной чертой является способность влиять на характер, направление деятельности и поведение других людей при помощи экономических, идеологических и организационно-правовых инструментов, а также с помощью авторитета, традиций и принуждения. Сущностью власти являются отношения управления и подчинения.

Сама власть выступает в форме управления, а управление — в виде власти. Но управление не является действием власти. Процесс управления обширнее, чем власть. Власть представляет собой одну из составляющих управления, источник силы управления. Процесс управления является процессом осуществления воли власти для достижения цели руководителя. Управление — это средство, посредством которого воздействие власти на определенные

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Это окончание целого цикла статей, которые я с интересом прочитала. Просто, но по делу. Это действительно полезно знать, чтобы минимизировать разрушительные последствия негативного воздействия интриг на себя и, что немаловажно, самому невольно не стать интриганом».

«Сколько времени, сил и здоровья лично у меня “ушло в песок” в момент осознания, что в коллективе есть и интриги, и провокации, и колкости среди коллег. Сразу начинаешь “тянуть одеяло на себя”, начинаешь в себе искать причины ухудшения психологического климата. И только сейчас я понимаю, что не только от директора зависит этот климат, что всегда нужно помнить о работе в женском коллективе, что колкости сидят в природе человека, а люди не меняются... Сколько ошибок можно было избежать, раньше понимая какие-то “психологические штучки”».

цели из потенциально возможного трансформируется в действительность.

Человек хочет получить власть, создать для себя преимущество в какой-то конкурентной ситуации или же отомстить за что-то другому человеку. Все это проис-

**Основная масса людей  
именно в интригах  
видит основную причину  
нездорового климата  
на работе.**

ходит на фоне борьбы за сферу влияния при скрытой или открытой конкуренции.

Признаками, которые указывают на то, что против вас плетутся интриги, является, например, то, что разговоры коллег резко обрываются, когда вы входите в учительскую или вас перестают своевременно информировать о чем-либо. И еще, быть может, часть коллег перестала с вами здороваться, а другие и вовсе стараются избегать вас. Или, к примеру, ваши высказывания передаются в искаженном виде, ваши маленькие проступки преувеличиваются, а совместная работа с вами избегается другими педагогами. К интригам чаще всего ведет неспособность коллеги к открытому соревнованию.

Общим правилом регулирования всех интриг является то, что чем раньше она распознается и открывается, тем больше у вас шансов противостоять ей (опять же в случае, если это вам действительно нужно). В первую очередь необходимо отметить, что не существует универсального способа противостояния развивающимся интригам. Можно сказать, что каждая интрига уникальна, и поэтому в каждом конкретном случае вы будете должны принять индивидуальное решение в зависимости от ситуации и вашего личного состояния. Важно правильно оценить своего противника. Причем переоценка будет так же плоха, как и недооценка. Но все же вам необходимо научиться правильно реагировать на нежелательные интриги.

*В первую очередь вам необходимо продумать свою линию защиты. Подумайте о том, как и чем вы сможете лучше всего защититься и что поможет вам не терять самообладания.*

*Попробуйте обсудить сложившуюся ситуацию с близким человеком, который вас понимает и с которым вы можете поделиться печалью и ненавистью, яростью и гневом. Но постарайтесь избежать сплетен и пересудов со стороны ваших коллег.*

*Не следует заниматься самобичеванием. Ваша мысленная месть и фантазии о расправе подрывают только вашу нервную систему, а тем, кто плетет против вас интриги, они, как говорится, до лампочки.*

*Попробуйте самостоятельно на листе бумаги детально описать каждый случай и затем его проанализировать.*

*Спросите сами себя, какими свойствами и качествами вы содействовали тому, чтобы стать жертвой. Какую возможность вы видите, чтобы изменить сложившуюся ситуацию?*

*А еще подумайте о том, есть ли смысл вообще противодействовать интригам. Может быть, все «рассосется» само собой?*

*Также можно попробовать напрямую вывести интригана на открытый разговор. Попробуйте прямо заговорить об этом: «У меня складывается такое впечатление, что ты что-то имеешь против меня. Может быть, стоит об этом поговорить?» А в разговоре вы должны узнать, что является камнем преткновения в ваших межличностных отношениях.*

*Если это не поможет, то попробуйте поговорить об этом с администрацией. Во время разговора постарайтесь оставаться спокойной, сдерживать свои эмоции и объективно излагать конкретные факты.*

*На совещании затроньте тему морально-психологического климата в коллективе.*

ве и постарайтесь подвести коллег к открытому разговору на эту тему.

Если все предыдущие советы окажутся бесполезными и психологический климат в коллективе не меняется, то стоит подумать о переходе на другую работу. Значит, это просто не ваш коллектив и не нужно из-за честолюбия заставлять себя мучиться и доводить до нервного срыва.

В заключение поднятой на страницах журнала темы хотелось бы сказать следующее. Любая работа — это своего рода представление, которое мы разыгрываем перед окружающей нас публикой.

При этом мы постоянно стараемся показать себя только с лучшей стороны. Мы всегда должны быть вежливы и корректны со своими коллегами, тщательно выбирать свои слова и обдумывать поступки. Так давайте будем беречь психологическое здоровье друг друга и не разрушать его с помощью всевозможных провокаций, колкостей и интриг. ●

**Акчурина Елена Владимировна,**  
докторант Педагогического института  
Саратовского государственного  
университета им. Н. Г. Чернышевского

## Какие школьные предметы сложнее всего освоить без репетитора

Почти четверть российских школьников регулярно занимаются с репетиторами. Такие результаты показал опрос «Фонда общественного мнение», проведенный в начале сентября среди родителей. С репетиторами постоянно занимается 24% российских школьников. Причем в столице дополнительные уроки берут 43% учеников, а в селах России — только 13%. Чаще всего ребятам требуются учителя иностранного языка (средний показатель по России — 12% всех школьников, в Москве — 31%), математики (12 и 18% соответственно) и русскому языку (9 и 16%). По остальным общеобразовательным предметам потребность в индивидуальных занятиях держится на уровне от 1



до 3%. Особняком стоит только литература — дополнительные преподаватели по этой дисциплине востребованы только у 2% выпускников, готовящихся к сдаче профильного ЕГЭ. Окончить школу вообще без помощи репетиторов удастся только 37% учеников. Приглашать преподавателей, чтобы они помогли ликвидировать провалы в знаниях и подготовить выпускника к сдаче Единого на хорошие баллы, вынуждены 57% семей.

Источник: «Российская газета»

# Организация ГНИЕТ С «ГОЛОВЫ»

... Рыба гниет с головы. Организация гниет с головы лидера. ... Рыба начинает гнить, если нет свежей воды вокруг. Организация начинает гнить, если нет свежих идей.

... Кроме хищников, главный враг рыбы — это застой в водоеме. Кроме внешних неурядиц, главный враг организации — это безразличие лидера.

Итак, чуть подробнее о том, как не допустить гнили в своем собственном деле.

## Е. Куксо

---

### Надводный мир в цифрах

Маленький экскурс в социологию, постараюсь быть краткой и точной.

Любое общество, любая организация или любая группа людей по природе неоднородны. Есть лидеры, новаторы — их около 3%. Это те люди, которые первыми выдвигают новые идеи и берут на себя риск их осуществлять. Есть ранние принимающие, 12–15%, — это что-то вроде группы поддержки лидеров. С другой стороны, около 15% людей в любой организации принимают на себя роль критиков, отвергающих и ставящих под сомнение любые положения. И есть большинство — 70%, за чьи умы и

ведется борьба. Лидеры тянут их вперед, к светлому будущему, критики — обрубают энтузиазм на корню своим нытьем, что это все невозможно.

Это, конечно, очень грубо обобщенные цифры. Но такие тенденции можно заметить в любой социальной группе.

Вспомните хотя бы школу. В любом классе были отличники, которые пытались понравиться каждому учителю. Были и двоечники, которые не нравились большинству учителей (хотя это не мешало им быть своими ребятами в коллективе). Были и «белые вороны» — ученики со своим мнением, такие чаще всего и становятся лидерами вне зависимости от оценок.

А были и середнячки, они учились в зависимости от силы конкретного преподавателя и от личных пристрастий и интересов. И таких было большинство.

То же справедливо и для анализа лояльности членов организации. Есть априори ответственные работники. Они все будут делать хорошо и правильно вне зависимости от зарплаты и руководства: просто у них такое отношение к жизни. Есть и лодыри, которых никакие обстоятельства не заставят быть исполнительными. Толковый руководитель или отдел кадров отчасти пытаются повысить количество первых и не принимать на работу вторых, но вопрос лишь в соотношении. Конечно, есть исключения, схема может не действовать для маленьких или инновационных организаций, но в целом формула работает.

Поэтому и напрашивается вывод:

***Борьба ведется за умы большинства, лидер и его команда сражаются за лояльность той самой стайки середнячков.*** У большинства работников стрелка ответственности колеблется от обстоятельств. Хороший лидер — ответственность на высоте. Дал слабину — весь коллектив дружно раскладывает пасьянсы и распивает чай. Как думаете, насколько важна средняя эффективность 70% людей для развития компании?

### Типичная песня рыб: «Как платят, так и работаю»

С мотивацией в нашей культуре совсем беда. Еще в дореволюционное время славянской душе приписывалось «раздолбайство». А в советскую эпоху командно-административные меры и вовсе отбили всю тягу к инициативности, исполнительность приравнялась к подхалимству.

От тех времен нам досталось несколько показательных фраз, что до сих пор не утратили свою культурную актуальность:

*Как платят, так и работаю.*

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Данная статья вызвала во мне неоднозначные чувства. С одной стороны, расхожая фраза “рыба гниет с головы” не требует доказательств. Вполне понятно: “Хороший лидер — ответственность на высоте. Дал слабину — весь коллектив дружно раскладывает пасьянсы и распивает чай”. Но почему-то у меня сложилось впечатление, что высказанные автором статьи мысли не про образование. В корне не согласна с позицией автора о том, что руководители мало задумываются о своей роли в коллективе. Тогда они не руководители, а случайные люди, от которых нужно избавляться. После прочтения статьи осталось чувство легкой обиды за образование и людей, которые в нашей системе».

«Хочу уверить автора статьи в том, что современной российской школе не грозит “застой в водоеме”. Приоритеты расставлены, хотя далеко не руководителями школ, направления развития определены. Дело руководителя, соглашусь с автором статьи, — плыть в правильном направлении».

**Чтобы голова бизнеса не гнила, нужно инертные модели поведения заменить на осознанные цели и ценности.**

*Вы делаете вид, что платите. Я делаю вид, что работаю.*

Да много похожих еще.

Недавно наткнулась на статистику производительности рабочей силы в разных странах. И что меня невероятно поразило: **общая производительность рабочей силы в России составляет лишь 26% от аналогичного показателя в США.** Выходит, что одного американского работника можно заменить четырьмя отечественными без особой разницы. Конечно же, отчасти дело и в технологиях. Но, несомненно, большая часть потерь коренится в мозгу и в отношении к работе, перекурам и ответственности.

Это вообще попахивает глубоко засевшей культурной гнилью...

## Коротко про поведение рыб

Чтобы разобраться, откуда берется поведенческая гниль, рассмотрим это самое поведение чуть поближе. 96–98% наших действий предопределяются нашими привычками. Это доказано учеными. Работать хорошо либо плохо — это тоже привычка.

Пример из жизни. Крупный автоцентр. Администрация находится на втором этаже, но спускается на первый обедать. Один из менеджеров, проходя мимо столиков с брошюрами, на миг останавливается. Лежат некрасиво, неопрятно. Быстро сложил их ровненько и пошел дальше. Не заду-

мываясь, на автомате. Мог бы не обратить внимания, мог бы делегировать кому-нибудь, мог бы накричать. Но на уровне глубинных привычек у него самого есть такие категории как «причастность», «перфекционизм».

Так вот о привычках. Когда вы делаете что-то в первый раз, то вы задумываетесь о каждом движении. Это как с вождением. Сначала глупите на дороге с переключением передачи, с поворотниками, а потом оттачивается автоматизм. Приходит новый сотрудник. Он пока не знает, как и что принято. Каждое действие он совершает с оглядкой на других, на провозглашаемые и реальные ценности, которые существуют в компании. Всем на всех наплевать? Ну да, по закону сохранения энергии новый сотрудник будет делать так же. И в привычку войдет этот известный русский авось. А если все вкальвают, то он приспособится под среду или уйдет, что тоже неплохо.

И вот еще один вывод: **привычки (и, как следствие, поведение) зависят от среды.** А среду задает лидер, потому что это его пруд, в конце концов. У нас большинство руководителей жалуется на сотрудников: «Они безответственны», «Они не умеют общаться с другими», «Им плевать на качество». Но мало кто задумывается о своей роли в создании той самой среды.

## Технология очистки водоемов и организаций

Ладно, хватит страшилок. Раз уж есть проблема, нужно не жаловаться и не искать правых и виноватых, а находить пути решения.

Среда (она же корпоративная культура) есть всегда, вопрос в том, конструктивно или деструктивно она воздействует на сотрудников. Что нужно делать, чтобы изменить среду в положительную сторону? Схематично технологию можно представить так:

- Изучить особенности среды, выявить

проблемы. Понять, чего хотят рыбы: больше денег, больше внимания, больше полномочий?

- Как это делается? Инструментов много: от диагностики корпоративной культуры, предпочитаемой системы мотивации до стратегических сессий и SWOT-анализов.

- Определить, при каком пути развития пересекаются цели и ценности компании, особенности лидера и преобладающие тенденции среди сотрудников организации.

- Выбросить из своей головы те самые гнилые мысли, что все вокруг безответственные и инертные. Совместно определить цели, ценности и внедряемые парадигмы поведения.

- Начать плыть в правильном направлении, не забывая сообщать о планах сотрудникам, хвалить их за приверженность, вовлекая и их в процесс.

Технология уместилась в паре фраз. По правде сказать, сложна не технология, сложно ее внедрение. Хотя даже не так, сложно начать движение. Изменения, как ни странно, в какой-то момент начинают происходить сами собой.

И еще раз о том, зачем это нужно?

Чтобы голова бизнеса не гнила, нужно инертные модели поведения заменить на осознанные цели и ценности. Осознание ценностей и постановка проактивных целей ведет к тому, что ваш пруд (ваше дело) напоминает не гнилое болотце, где разные отделы и направления вальяжно плавают, куда им вздумается. Это скорее сильный поток, где все движутся в одном направлении быстро и уверенно.

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Спорить с отдельными тезисами бессмысленно. В качестве дополнения про мудрость “рыбной головы”: сохранение разумного баланса ценностей разных частей коллектива способно уберечь от решений, способных окончательно “сгноить” не только рыбу, но и пруд в целом...».

«Название привлекает внимание настолько, что даже жутко становится. Что же там, в статье? Материал ярко показывает, кто является субъектом, отвечающим за качество результата и вообще за его достижение».

Собственно, ничего нового я не описала. Всю статью можно свести к двум понятиям: стратегическое планирование и управление по ценностям.

Почему я об этом пишу?

*Да, бизнес гниет с головы лидера. Но и основные прорывы и великие успехи начинаются там же!* ●

**Куксо Екатерина Николаевна,**  
аспирантка НИУ ВШЭ, Москва

# И нформационное «ожирение»:

## как избежать?

В предыдущей статье шла речь о том, что такое новые медиа и как их можно успешно использовать в своей повседневной деятельности. Однако и традиционные СМИ рано отправлять на свалку истории, более того, в условиях бурного развития новых ИКТ существенные перемены происходят в таких привычных медийных продуктах, как газеты, журналы, радио, телевидение. На первый взгляд, они практически не изменились и многие читатели, слушатели и зрители по-прежнему отдают предпочтение любимым изданиям или телеканалам. В то же время под узнаваемой оболочкой все чаще скрывается новое наполнение, о котором многие даже не догадываются.

### Л. Сальникова

---

■ Мы живем в глобальном мире, СМИ тоже не остались в стороне от этого процесса. Они сегодня напрямую связаны с процессом глобализации мировых рынков, финансовых потоков, коммуникаций, которые базируются на единой глобальной инфраструктуре. Мир нуждается в беспрепятственном круглосуточном движении информационных потоков по всей планете. Эту функцию осуществляют самые крупные и авторитетные газеты, информ-

агентства, теле- и радиокomпании, которые нередко объединены в крупные медиахолдинги. И хотя такие СМИ по старинке называют традиционными, их существование в современных условиях уже невозможно без широкого использования интернета в качестве мощного канала распространения. Благодаря новым технологиям даже провинциальное издание с незначительным тиражом с помощью интернета может стать глобальной газетой.

В качестве примера можно взять газету «Молва», которая издается во Владимире. Ее печатный тираж 8 тысяч экземпляров, но поскольку она выложена в интернете, каждый ее выпуск просматривает около 80 тысяч пользователей из 35 стран мира. Таким образом, владимирская газета фактически стала глобальной. Ее аудитория не ограничена городом Владимиром, любой желающий в любой точке земли может читать эту газету. Так формируется огромная, совершенно новая читательская аудитория, о которой прежде не приходилось даже мечтать.

Почему бы директору школы не воспользоваться открывшимися возможностями? Для того чтобы рассказать о своем учебном заведении, новых образовательных программах, поделиться опытом, совсем не обязательно стремиться попасть в солидное федеральное издание. Местная региональная пресса с помощью интернета может транслировать информацию о школе буквально по всему миру. Почему бы не стать постоянным автором своего местного издания, имеющего онлайн-версию?

Преимущество региональных изданий состоит еще и в том, что одновременно с процессом глобализации происходит демассификация источников информации. Впервые данный термин употребил А. Тоффлер в своей книге «Третья волна», где он написал\*: «Никто не ожидал, что средства массовой информации вместо того, чтобы расправить крылья, будут вынуждены поделиться своим влиянием». Трудно не согласиться с этим суждением.

Сегодня массовая ежедневная газета встречает все большую конкуренцию со стороны набирающих силу малотиражных еженедельников, газет, выходящих два раза в неделю, так называемых «га-

\* Тоффлер А. Демассификация средств массовой информации // Третья волна. — М.: АСТ, 2004. — 781 с.

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Статья раскрывает необходимость умения ориентироваться в информационной среде, грамотно пользоваться современными медийными ресурсами.

Автор раскрывает важную тему и прав в том, что интернет сравнивает с “информационным фаст-фудом”, который способен жесточайшим образом рассеивать внимание и “сводить на нет” чувство ответственности до такой степени, что собрать разбегающиеся глаза и мысли, держать их, как говорится, в узде, оказывается целой большой проблемой. Очень важно, как необходимость качественной жизни, понимать и формировать навыки и умения культурного, грамотного пребывания, деятельности в современном медиапространстве. Соглашусь с тем, что руководитель и педагоги, которые будут понимать (принимают) серьезность проблемы и формировать основы информационной культуры школьников как части общей культуры жизни современного человека, необходимой ему для выживания и дальнейшего развития, действительно будут работать сегодня на “светлое” завтра».

**Почему бы директору школы не воспользоваться открывшимися возможностями? Для того чтобы рассказать о своем учебном заведении, поделиться опытом, совсем не обязательно стремиться попасть в солидное федеральное издание.**

зет для потребителей, предназначенных не для столичного потребительского рынка, а для города и даже района. Современный читатель хочет получать фрагментированную информацию, интересную именно ему. Неслучайно в последнее время стали говорить о так называемых СИИ — средствах индивидуальной информации.

Ярким примером демассификации СМИ может служить пул печатных СМИ, посвященных автомобильной тематике. В советские времена журнал «За рулем» был главным и едва ли не единственным изданием для автолюбителей. Сегодня в данной нише медийного рынка представлены журналы с самой разнообразной автомобильной тематикой, рассчитанные на целевые аудитории с диаметрально противоположными интересами. Одни издания ориентированы на покупателей роскошных авто, другие — на тех, кто интересуется новостями автомобилестроения, кому-то важна информация о внедорожниках, а кому-то — об автомобилях для коммерческих перевозок, кто-то является фанатом автоспорта, а кто-то увлечен тюнингом и стайлингом.

Наконец, рядовые автолюбители, которые не прочь почитать что-то новое и интересное об автомобилях, смогут это сделать, открыв женские или мужские гляцевые журналы, в которых данная тематика занимает существенное место.

Такое многообразие изданий продиктовано потребностью читателя получить максимально индивидуализированную информацию. Соответственно производители разнообразной продукции, связанной с автомобильной индустрией, стремятся удовлетворять интересы самых разных читательских аудиторий.

Новые ожидания и потребности аудитории заставляют традиционные СМИ переходить к дигитализации (оцифровке) своих материалов. В результате у печатных СМИ появляются интернет-версии, в которых привычный печатный текст обретает новое цифровое измерение: наряду с линейной появляется гипертекстуальная структура. При всем этом газета или журнал в любом формате имеют существенные преимущества перед контентом новых медиа, поскольку публикуемая там информация создана профессиональными журналистами, в результате читатель получает хорошо обработанные, структурированные и написанные тексты.

В качестве примера возьмем одну из старейших российских газет — «Комсомольскую правду». Она была создана задолго до появления интернета, в 1925 году, однако в наши дни активно использует возможности новых медиа, а именно:

- постоянно функционирует и обновляется в режиме реального времени официальный сайт издания;
- разработаны мультимедийные мобильные приложения для iOS и Android, которые можно скачать бесплатно: «Комсомольская правда», «Телевидение и радио КП», «Советский спорт HD» и другие, а также интересное интерактивное приложение «Спецкор», призывающее стать каждого читателя на-

родным репортером, снимать фото- и видеоматериалы, креативно оформлять репортажи, делиться ими в социальных сетях с друзьями, получать призы и даже зарабатывать деньги, как профессиональные журналисты;

- создана электронная подписка на газету. На планшете свежий номер издания появляется даже раньше, чем его печатный аналог в киоске, к тому же электронная версия обойдется значительно дешевле печатной;
- газета присутствует во всех самых значимых социальных сетях, таких как Mail.ru, Instagram, Google+, Facebook, «Одноклассники», Twitter, «ВКонтакте», она имеет там тысячи подписчиков;
- с 2009 года у «КП» функционирует собственная одноименная радиостанция, которую можно слушать не только сидя у радиоприемника или в машине, но и в интернете;
- в 2011 году у газеты появилось собственное телевидение. Передачи из студии одновременно транслируются и в эфире ТВ, и в эфире радио, и в интернете;
- на сайте «КП», помимо информационного, есть также и чисто развлекательный контент, который можно найти в разделе «Игры и тесты».

Если от печатных СМИ перейти к радиостанциям и телекомпаниям, то они выкладывают на своих интернет-ресурсах программы, которые обычно выступают в двух форматах: аудиовизуальном и текстовом. Пример удачной дигитализации демонстрирует популярная радиостанция «Эхо Москвы», присутствующая на медиа-рынке с 1990 года и работающая в информационно-разговорном формате. Ее еженедельная аудитория в Москве составляет около 2 млн человек, а вместе с российскими регионами — около 7,1 млн человек\*. Причина

\* <http://echo.msk.ru/about/audience/radioaudience.html>

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Мы, директора и все педагогические работники, как люди, заинтересованные в личностном развитии, всегда ищем новые пути самосовершенствования. И безусловно, есть много информации для удовлетворения этого поиска. На самом деле ее так много, что очень затруднительно обработать все это. Как ни странно, эта информационная перегрузка часто несет основную ответственность за отсутствие у людей дальнейшего личного роста и прогресса, в том числе у детей, которые не могут в достаточной мере дозировать и отбирать нужную информацию. Очень интересным представляется термин “информационное ожирение”, когда потребление информации становится фрагментированным, а время в итоге потрачено впустую».

такого успеха во многом объясняется тем, что радиостанция является крупным медиахолдингом с разветвленной структурой. Для пользователей сайта доступны звуковые эфиры радиопередач за несколько лет, расшифровки интервью, поиск по материалам, RSS-подписка, возможность оставлять комментарии и задавать вопросы гостям и сотрудникам в студии, принимать участие в опросах, формировать топ-7 мате-

**Благодаря новым технологиям даже провинциальное издание с незначительным тиражом с помощью интернета может стать глобальной газетой.**

риалов и персон за неделю. Специальный канал коммуникации «сетевизор» позволяет дополнить аудиотрансляцию передачи ее видеотрансляцией непосредственно из студии радиостанции в режиме онлайн.

Блогерами сайта «Эхо Москвы» являются самые яркие и влиятельные ньюсмейкеры: политики, эксперты, государственные и общественные деятели, представители культуры и искусства, журналисты. При этом радиостанция дает возможность выбора способов доступа к информации как с использованием традиционных каналов коммуникации — радио, так и с помощью современных средств коммуникации — интернета.

Приведенные примеры наглядно иллюстрируют стремительное развитие процесса конвергенции информационно-коммуникационных систем и ресурсов, объединяющих традиционные и новые медиа в единый мультимедийный контент, адаптированный к запросам пользователей и открытый для дальнейшей модификации в соответствии с индивидуальными потребностями аудитории. В результате практически каждый имеет возможность быть услышанным, получить необходимую информацию посредством того или иного медиаресурса.

Если говорить о наиболее распростра-

ненных источниках получения информации, то, по данным опросов, около 60% опрошенных предпочитают узнавать новости из телевизионных программ; второе место занимает интернет, ему отдают предпочтение 23% опрошенных; на долю газет приходится 7% аудитории и 5% выбирают радио в качестве основного источника информации. При этом телевидение — наиболее востребованный источник новостей прежде всего для сельян (67%), респондентов старше 45 лет (72–76%), а также россиян с начальным уровнем образования (74%). Интернету отдают предпочтение, как правило, москвичи и петербуржцы (35%), 18–24-летние (50%) и высокообразованные респонденты (32%).

На вопрос «какому виду СМИ вы больше всего доверяете?» 60% респондентов ответили, что телевидению, 22% назвали интернет, 7% доверяют прессе, 4% — радио. Лидером по уровню доверия среди разных источников информации интернет является среди тех, кто активно им пользуется (44%). При этом те, кто выходит в Сеть ежедневно, в той же степени склонны доверять в качестве источника новостей и телевидению (45%). Если же в разных источниках СМИ появляется противоречивая информация, то 60% опрошенных скорее поверят сведениям, предоставляемым по телевидению.

Приведенные данные показывают, что традиционные СМИ пока удерживают пальму первенства как по величине аудитории, так и по уровню доверия. Интернет же можно рассматривать в качестве дополнительного источника получения информации.

Директору школы и всему педагогическому коллективу будет полезно ориентироваться в медийном пространстве, что поможет в полной мере пользоваться всеми современными каналами коммуникации и общения, а значит, сделать свою профессиональную деятельность

более насыщенной, актуальной и эффективной.

Но и на этом пути существуют свои «подводные камни». Как отмечают специалисты, современный человек не сидит подолгу у экрана телевизора или за чтением прессы, он постоянно переключается с одного медийного канала на другой, тем самым его потребление информации становится все более фрагментированным. Как остроумно заметили представители британской исследовательской группы TNS, человечество живет в эпоху «информационного фаст-фуда» и рискует получить «информационное ожирение».

Об этом важно предупреждать не только своих коллег, но и учеников, которые активно пользуются всеми современными гаджетами для получения информации. Не лишними могут оказаться уроки грамотного и дозированного обращения с многочисленными медийными ресурсами. ●

**Сальникова Людмила Сергеевна,**  
*кандидат социологических наук, доцент  
МГИМО (У) МИД РФ, генеральный  
директор коммуникационного агентства  
L.S.Consulting*

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Приведена интересная информация для размышления. Заставляет задуматься об использовании тех или иных средств распространения информации и выбрать для своей организации подходящую именно ей модель».

«Последние несколько лет я постоянно испытываю чувство, которое автор статьи так метко определил как “информационное ожирение”. Получая из всех источников массу информации, задаюсь вопросом: хорошо это или плохо? С одной стороны, конечно, хорошо. Но как успеть эту информацию переработать — этому не учат нигде...»

## ИЗВИНЕНИЯ

В № 7 и № 8 нашего журнала были опубликованы материалы, посвященные результатам исследования TALIS, «Портрет учителя» и «Приоритеты учителя».

В авторстве статей была допущена ошибка. Авторами обоих материалов являются **Пинская Марина Александровна**, кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник Центра социально-экономического развития школы Института образования НИУ ВШЭ и **Пономарева Алена Александровна**, преподаватель факультета социальных наук Департамента психологии НИУ ВШЭ, аспирант Института образования НИУ ВШЭ.

Редакция приносит свои извинения авторам и надеется на дальнейшее творческое сотрудничество!

# Портрет современного ребенка

Ситуация, которая повторяется из века в век: старшее поколение субъективно преувеличивает степень отличия тех, кто приходит ему на смену, от себя самих и происходящие изменения трактует как недостатки, видит в них негативное. Относится ли это к нам? И да и... нет. Мы, сегодняшние взрослые, тоже видим, чувствуем изменения и относимся к ним в большей мере негативно: «нынешние дети совсем не хотят учиться», «они ничего не знают, не читают, не интересуются»... Но мы не преувеличиваем степени наших различий. Уникальность нашей ситуации заключается в том, что дети действительно меняются.

**М. Битянова**

■ Какой же он, новый ребенок, что в нем особенного? Давайте сразу оговоримся: мир, детство сейчас находятся в процессе изменений, и пока мы можем говорить не столько о свершившемся факте, сколько о тенденциях. Многие из них заметны уже сейчас, а другие изменят облик детства в ближайшие десятилетия.

## Каждый седьмой — левша

С каждым годом в детской популяции становится все больше людей с доминирующим правым полушарием, в просторечье именуемых левшами, и так называемых амбидекстров (то есть людей, одинаково хорошо владеющих обеими руками). Не

секрет, что сегодняшний мир создан и настроен на правшей, но, похоже, ситуация меняется. Левши, увеличиваясь числом и в процентном соотношении, становятся полноправными участниками образования, справедливо запрашивая внимание к себе, своим психологическим особенностям. Известно, что у левшей врожденный интеллект, как правило, выше, чем у правшей. Но при этом людей, хорошо успевающих, среди левшей меньше. Почему? Потому что учебники преимущественно написаны правшами и для правшей, а способы восприятия и понимания информации у правополушарных и левополушарных существено различаются.

У людей с доминирующим левым полушарием (правшей) преобладает словесно-логическое мышление (они мыслят символами), а у людей с доминирующим правым полушарием преобладает мышление наглядно-образное (они мыслят образами). Левши и амбидекстры воспринимают информацию одновременно, целостным образом, а правши — последовательно. Учитель же чаще всего подает материал последовательно, с опорой на абстрактные словесные понятия, тем самым чрезвычайно затрудняя левшам переработку новой информации.

Это не единственное отличие левшей и правшей, но оно убедительно показывает, что мы не готовы сегодня учить большую группу детей так, чтобы им было удобно учиться. Нужно учиться, приспосабливать и дидактику, и методику.

## Умнее — значит, свободнее

Исследования показывают, что каждые пять лет показатель IQ (интеллекта) увеличивается в детской популяции примерно на 1 балл. Дети на планете понемножку умнеют. А чем выше интеллект, тем более выражена креативность, критичность к информации, выше собственная актив-

ность... Люди с высоким интеллектом не терпят давления, плохо встраиваются в иерархию и систему подчинения. Им не интересно всю жизнь заниматься чем-то одним, мешают границы между странами и языковые барьеры. Им нужны свобода мышления, самостоятельность действия, независимость суждения. Авторитет еще должен доказать, что к нему стоит прислушиваться... Учить таких детей очень интересно, но непросто. И самое главное — нужно научиться их учить. Снова — новая профессиональная задачка!

## Не торопясь взрослеть...

Наблюдая за подрастающим поколением, ученые констатируют, что на смену эпохе акселерации, хорошо знакомой многим сегодняшним педагогам со стажем, приходит **деселерация** — замедление темпов биологического развития. Все мы прекрасно знаем и помним, как непросто приходилось подросткам еще 15–20 лет тому назад! Как тяжело им было договариваться с собственным непропорциональным и неуклюжим телом, наполненным смутными желаниями, нуждающимся в движении, плохо приспособленным к длительному сидению в душном классе... Добавьте головные боли, головокружения, капризность, сонливость в сочетании с повышенной сексуальностью... Эти явления знакомы новым поколениям подростков все меньше и меньше.

Многие из них физически безболезненно минуют тяжести переходного возраста. Мягко выраженная сексуальность не оказывает сильного влияния на поведение и реакции. Добавьте к этому анатомическое утончение скелета, общее ослабление опорно-двигательного аппарата, уменьшение силы мышц, определенную андрогинию (невыраженность половых различий)... Потребности в бунте против взрослых («Я буду жить совсем не так, как вы!») практически нет. Поздно и постепенно созревающие подростки не меняют ре-



ферентную группу: по-прежнему таковыми остаются семья и школа. Они долго и без проблем ощущают себя растущими. Им кажется, что рост будет продолжаться долго, что взрослость — это что-то далекое. Они строят планы, уходящие далеко в будущее, почти мечты, а не планы, и не стремятся обрести свободу выбора уже сейчас.

Что это дает им? Время подготовиться к взрослой жизни, которая в XXI веке стала очень требовательной к саморегуляции, устойчивости, компетентности человека.

Какова опасность? Совсем застрять в безвременье тянущегося отрочества... Но хотим мы того или нет, юность человечества затягивается чуть ли не на первые тридцать лет. Пройдет еще немного времени, и наши старшеклассники будут заканчивать школу не с ощущением насту-

пающей взрослости, а с полным принятием продолжающегося детства, периода накопления опыта.

Как помочь им не остаться в детстве навсегда? Какой опыт предложить, чтобы подготовить к будущему прыжку во взрослость? Об этом нужно думать.

### «А зачем?»

Изменения касаются не только тела. И скажем прямо, нас, педагогов, они волнуют не в первую очередь. Но происходят и очень важные психологические изменения! Одно из самых существенных заключается в том, что у современных детей и подростков преобладает иной тип мотивации поведения, а следовательно, они слышат и воспринимают иные педагогические воздействия. Перестает работать великая педагогическая сила слова «надо». Само по себе это самое «надо» уже ни к чему не побуждает и никак не стимулирует, поскольку не содержит

в себе ответа на главный для современных детей вопрос: *зачем?* «Надо? А зачем?» И только если *причина* обнаруживается, это может послужить поводом для действия. А все эти наши привычные «Я же сказала», «Нечего разводить демагогию», «Что значит — зачем?!» не работают. И даже не вызывают особого протеста. Предыдущие поколения подростков реагировали на наше «надо» дерзко, но объяснимо: «Кому надо?» или «Вам надо, вы и делайте». И мы знали, как с этими протестными реакциями работать. Нынешние не протестуют. Они ждут. Ждут, когда же мы сможем им объяснить зачем. Они даже не собираются с нами спорить — просто хотят понять. А услышав объяснения, оценить их силу и значимость. А уж после этого, возможно, действовать.

Это запрос на новую педагогику. Педагогику объяснений. Ее еще предстоит создать.

## Чем ответит образование?

Во всем мире в настоящее время идут поиски образования, отвечающего запросам нового поколения. Направления эти разнообразны, и пока ни одна страна не смогла с уверенностью сказать, что нащупала единственно правильный путь. Или хотя бы точно встала на правильную дорогу. Эти поиски идут в реальном времени и касаются реальных учеников. Это кажется несправедливым и опасным? Несомненно. Но так было, и, наверно, так будет: ничего не меняется в образовании до тех пор, пока оно становится уже практически невозможным в своем прежнем содержании и незыблемых формах. И тогда приходится переставляться по ходу, приравнивая, что-то корректируя, признавая ошибки. И так все равно лучше, чем по-старому. Потому что по-старому современные дети уже не только не могут, но и не хотят учиться. А в условиях инновации у них появляется интерес и шанс. Каковы же эти поиски, в каких направлениях они идут? Кратко остановимся на самых важных из них.

**Уменьшение объема готового знания в пользу самостоятельно добываемого.** Образовательная ситуация выстраивается от проблемы (понимания, выполнения, применения, объяснения) к поиску или добыванию информации, позволяющей решить данную проблему. По ходу работы с новой информацией или способами действия осваиваются необходимые умения по ее добыванию, критическому осмыслению, систематизации и т. д. Естественно, что самой информации усваивается меньше по объему, но зато есть уверенность в том, что в случае возникновения познавательной или практической проблемы человек сможет добыть необходимую информацию самостоятельно.

**Уменьшение объема аксиоматического знания в пользу вариативного, позиционного.**

Современное знание о мире и обществе

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Все, что мы читали в нормативных документах, научных статьях, причем в разное время, все, о чем мы думаем, когда входим в класс и анализируем результаты, многое, о чем не успеваем подумать, доступно и, на мой взгляд, несложно изложено. По каким принципам сформировано ваше образовательное пространство? Все ли учтено? А “просматриваются” ли дети со своими мыслями, особенностями, потребностями в “дебрях” современного обихода, технологий, курсовой подготовки учителей и т. д.? Как решается (или уже решена) извечная проблема отцов и детей именно в вашей школе?»

активно пополняется не только за счет открытия новых закономерностей, установления неизвестных прежде истин, но и благодаря расширению сферы вероятностного и позиционного знания. Многие проблемы, связанные с пониманием природы и общества, сегодня решаются на уровне позиции, точки зрения, субкультурного (национального, религиозного и иного) подхода. Понимание того, что не всегда есть истина, но есть обоснованная позиция, необходимо формировать уже в школе, в процессе образования. И учить различать ситуации, требующие поиска единственного ответа и предполагающие обоснование своей точки зрения на ситуацию.

**Насыщенная и инклюзивная среда, за-**

**прашивающая выбор и самоопределение.** Образовательная среда современной школы отражает характеристики и особенности среды обитания человека XXI века и ставит перед ним те же вопросы и проблемы, которые поставит перед ним жизнь. Но в отличие от жизни своевременно дает инструменты, помогающие решать подобные задачи. Важные характеристики сегодняшней среды обитания человека — это, во-первых, избыточная насыщенность среды возможностями развития по отношению к конкретному человеку и его актуальному запросу и, во-вторых, многообразие связей и отношений в этой среде.

*Избыточная насыщенность среды* — благо и проблема одновременно, поскольку такая среда и создает пространство выбора, и требует совершения выбора от человека. Создавая в школе такую образовательную среду, мы учим наших учеников осознавать свои желания и оценивать свои возможности, совершая на этой основе выбор. Сначала — образовательный, а затем — жизненный.

В современной школе, как и в современном обществе, люди с разными возможностями и потребностями получают образование и реализуют имеющийся у них потенциал вместе, в едином мире. **Инклюзия** — ценностная и содержательная основа этого единого мира. И одновременно принцип построения образовательной среды. Развивая инклюзивный процесс в школе, включая детей в разнообразие по форме и содержанию общение и продуктивное взаимодействие друг с другом, мы учим наших учеников жить в мире различий и реализовывать себя в нем, ценя и развивая его разнообразие.

## Изменение роли учителя в образовательной ситуации

В XXI веке школа для преобладающего большинства учеников перестала быть уникальным местом получения нового

знания и уж тем более новой информации о мире и человеке. Есть множество других, значительно более удобных источников получения и переработки информации. Для этого не нужно собираться вместе группами по 30–40 человек в замкнутых помещениях. Но школа по-прежнему нужна. И учитель нужен, но роль его в образовании человека существенно меняется. Вместо передачи знаний — обучение способам их осмысления (понимания) и переработки. Вместо передачи норм и правил — помощь в формировании ценностного отношения к явлениям и поступкам. Вместо контроля первичного усвоения — создание ситуаций для практического применения и творческого развития знания. Общая тенденция может быть определена следующим образом: получить новую информацию ученик может и самостоятельно — в отдаленном доступе у него все библиотеки мира, а вот переработать и научиться применять для решения познавательных и практических задач — в школе, вместе с педагогом.

Поиски образования, которое по своему содержанию и форме соответствовало бы запросу современного мира и помогало ребенку успешно войти в завтрашний день, не обошли и российское образование. Главные ответы на вопрос «чему и как учить современных детей?» сформулированы в Законе об образовании и федеральных государственных образовательных стандартах разных ступеней. Федеральный государственный образовательный стандарт следующим образом задает цели современного российского образования: **развитие личности обучающихся на основе усвоения универсальных учебных действий, освоения и познания мира** (Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования. — М.: Просвещение, 2010). Развитие личности — это главный приоритет, а главный индикатор того, что это развитие происходит — сформированность

универсальных учебных действий. Именно по сформированности учебных действий можно и должно судить об образовательном результате: если успешно формируются УУД, значит идет процесс развития личности и достигаются цели образования.

Означает ли такая постановка вопроса принижение роли знаний? Принижение — нет, соподчинение — да. Важно понимать, что вне ситуации получения знания невозможно развитие УУД. Так, чтобы классифицировать, нужно владеть понятиями, чтобы доказывать свою точку зрения — иметь доказательную базу, чтобы научиться планировать, нужно быть постоянно включенным в деятельность по получению нового знания или по его применению. Но знания сами по себе в современном образовании имеют относительную ценность: они важны как средство развития тех или иных способностей, умений, качеств и ценностных ориентаций человека. Процесс получения знаний и развития УУД органично связаны между собой. Поэтому так опасна точка зрения, что на уроке учитель передает знание, а в различных внеурочных ситуациях он (или другие специалисты) развивают УУД. Усвоение нового знания необходимо организовывать с опорой на деятельностные технологии, способствующие развитию УУД. А применяя уже полученное знание для решения учебных и практических задач, нужно создавать ситуации для применения универсальных умений.

Итак, мы можем воскликнуть: «Куда катится мир?!» — и попытаться повернуть цивилизационные процессы вспять. Или можем верить нашим детям, что они меняются вместе со своим веком и перестраивают мир под себя. И в этом мире им предстоит стать людьми. И мы можем попробовать стать им полезными в решении этой архисложной, но единственно достойной жизненной задачи. ●

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Имея опыт работы в советской и в российской школах, уверена, что методы обучения в современной школе отличаются от прежних. И дети другие, и родители изменились, и общество ждет от школы другого результата. И в семейном воспитании как мама, имеющая детей с семнадцатилетней разницей в возрасте, замечая, что мои способы воздействия на младшего и старшего разительно отличаются. Старшему достаточно дать задание, не разъясняя цели, а вот младшему надо разложить по полочкам и ответить на вопросы: «Для чего?», «Зачем?» и т.д.»

«За повседневной рутинной учитель стал забывать, что современные дети совсем иные и подходы к их воспитанию и обучению должны быть современными, соответствовать их психологическому развитию. Думаю, каждый директор захочет прочесть и обсудить статью вместе с коллективом на одном из педсоветов».

**Битянова Марина Ростиславовна,**  
кандидат психологических наук,  
директор Центра психологического  
сопровождения образования «ТОЧКА ПСИ»,  
Москва

# И нженерная школа:

## идея, реализация, перспектива

Интеграция науки, промышленности и образования — это то, что создает необходимые условия для устойчивого воспроизводства общества в целом, его прорывного технологического развития. Сегодня уже никто не отрицает, что для инновационного рывка и решения проблемы кадрового голода необходима связь сферы образования со сферами науки и промышленности. Но как ее практически построить? Одним из практических ответов на этот вопрос может служить эпистемотека, где создаются детско-взрослые проектные коалиции, направленные на решение комплексных практических проблем.

**С. Граськин, Е. Граськина**

■ В 1989 году по инициативе Московского комитета образования и Московского высшего технического училища им. Н. Э. Баумана (позднее — Государственного технического университета) была открыта средняя общеобразовательная физико-математическая школа № 1180 при МГТУ им. Н.Э. Баумана. Необходимость создания такой школы была продиктована несколькими причинами, основными из которых являлись:

- потребность углубленной, прежде всего физико-математической, подготовки будущих абитуриентов техни-

ческих вузов, способных освоить усложнившиеся программы обучения в области точных и естественных наук и информационных технологий;

- обеспечение непрерывности и преемственности среднего и высшего образования и необходимость формирования системы довузовской профориентационной подготовки (по сути, формирование комплекса «школа–вуз–предприятие»).

Реализация идеи создания такой инженерной школы требовала решения следующих задач. Во-первых, необходимо бы-

ло создать систему, главным достоинством которой стал принцип «научить учиться». Во-вторых, требовалось создать условия для формирования интеллектуально развитой личности. И, наконец, третье — создать основу для осознанного выбора и продолжения инженерного образования в МГТУ им. Н.Э. Баумана (школьник, пришедший учиться в лицей, должен чувствовать себя в стенах университета, впитывая в себя традиции «бауманского братства»).

Каковы же пути решения этих задач? Достижение качественных образовательных результатов невозможно без физико-математической направленности учебного плана, в котором, например, курс обучения математике рассчитан на четыре года из расчета 8 часов в неделю (II ступень обучения, 8–9-е классы) и 9 часов в неделю (III ступень обучения, 10–11-е классы).

Кроме обязательных тем, входящих в содержание курса математики общеобразовательной школы, в лицее предусмотрено изучение целого ряда дополнительных вопросов, непосредственно примыкающих к этому курсу и углубляющих его по основным содержательным линиям. При этом включение дополнительных вопросов преследует две взаимосвязанные цели: с одной стороны, это создание в совокупности с основными разделами курса базы для удовлетворения интересов и развития способностей учащихся, имеющих склонность к математике, с другой — восполнение пробелов основного курса, придающее содержанию углубленного изучения необходимую целостность.

Основной целью обучения физике является формирование компетенций подлинно научного мировоззрения с опорой на экспериментальные факты. В связи с этим курс физики в лицее № 1580 ориентирован на решение таких задач, как:

- обеспечить глубокое понимание учащимися физических понятий, оз-  
накомление их с научными методами

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Было ощущение, что побывала на дне открытых дверей физико-математического лицея № 1580 при МГТУ им. Н.Э. Баумана. Хозяйка гостеприимно рассказали все о своей организации и показали стратегию развития инженерной школы. Ох как я люблю ходить в гости к умным людям! Одна беда: организационная культура не копируется и не тиражируется. И даже если все взять из опыта работы лицея № 1580 на вооружение, второго лицея не создать и подобной инженерной школы не сделать».

«Очень важно и насущно! К сожалению, физико-математическое образование в российских школах терпит крах: отсутствуют квалифицированные специалисты, спрос на технические специальности у выпускников, низкий уровень абитуриентов и выпускников физико-математических факультетов педагогических вузов. В скором времени дефицит технических кадров превратит общество в бухгалтерское — юридическое — менеджерское. А как же полеты на Марс и покорение космического пространства?»

**Катализатором гармонического интеллектуального, физического, нравственного и социального развития учащихся является также внеурочная деятельность и система дополнительного образования.**

познания и основами научно-исследовательской деятельности;

- определить место физических методов исследования в современной науке и технике и роль физического эксперимента как основного источника знания; ознакомление учащихся на практике с наиболее важными экспериментальными и теоретическими результатами; формирование у них основных экспериментальных умений;
- способствовать развитию творческих способностей и интереса учащихся к изучению физических явлений; научить учащихся лицея строить физические модели происходящего и устанавливать причинно-следственные связи между явлениями;
- создавать условия для профессионального самоопределения учащихся и их адаптации к обучению в МГТУ им. Н. Э. Баумана на базе глубоких знаний физики, лежащей в основе большинства инженерных специальностей университета.

Общее количество часов по физике — 5 часов в неделю на II ступени обучения

(8–9-е классы) и 8 часов в неделю на III ступени обучения (10–11-е классы). Принципиальное значение имеет то, что курс физики в лицее не дублирует учебный материал университета и не выходит за рамки стандарта образования для профильной школы.

### Реализация учебного плана

Обучение в лицее № 1580 ориентировано на систему преподавания в техническом университете. В связи с этим структура образовательного процесса лицея включает в себя следующие организационно-методические системы преподавания: как обычную школьную, так и вузовскую, что является серьезной предпосылкой к высокой адаптации выпускников лицея к условиям образования в высшей школе и, в частности, в МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Кафедральная форма организации учебной работы по профильным направлениям позволяет проводить занятия как по традиционной для школы системе (II ступень обучения), так и характерной для вуза лекционно-семинарской системе: для математики — «лекция-семинар», для физики, информатики — триада — «лекция-семинар-лабораторный практикум» (III ступень обучения).

Таким образом, учащиеся лицея постепенно, без существенных психофизиологических перегрузок адаптируются и включаются в интенсивно-напряженный процесс обучения в таком вузе, как МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Катализатором гармонического интеллектуального, физического, нравственного и социального развития учащихся является также внеурочная деятельность и система дополнительного образования, направленная на создание условий для полноценного развития учащихся, выявления одаренных детей и реализации их

творческого потенциала при сохранении и укреплении их здоровья, адаптации к обучению на повышенном уровне сложности. Основные направления внеурочной работы общеизвестны. Это работа как с одаренными и мотивированными детьми, так и работа с учащимися, имеющими некоторые проблемы при обучении в лицее (при обучении делается упор на еженедельные консультации); развитие творческого потенциала учащихся; спортивно-массовая работа. Особое внимание уделяется работе с одаренными и мотивированными детьми, для которых, например, в 2014 году были организованы для 8–11-х классов по математике 17 спецкурсов, по физике — 6, по информатике — 24. Приоритетными направлениями здесь являются подготовка к олимпиадам различного уровня, углубленное изучение предмета, подготовка к ОГЭ и ЕГЭ. В 2013–2014 учебном году лицей впервые принял участие в проекте Департамента образования г. Москвы «Университетские субботы»: на базе лицея за этот период было прочитано 14 спецкурсов (6 — по математике и физике, 8 — по инженерным специальностям).

Для привлечения учащихся к проектно-исследовательской деятельности, приобретения ими опыта публичных выступлений, повышения мотивации к самоопределению и творчеству в лицее ежегодно проводятся школьные проектно-исследовательские конференции. Учащиеся лицея с успехом выступали и на внешних проектных конференциях и в творческих конкурсах, например, в V Международном графическом турнире «Черчение — международный язык техники»; в Международной научно-практической конференции учащихся и студентов «Актуальные проблемы современной науки»; в Международном конкурсе научно-исследовательских и прикладных разработок учащихся «Биотоп»; Общероссийском фестивале исследовательских и творческих работ учащихся; в I Открытом Всероссий-

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Вызывает уважение как работа авторов над статьей, так и работа коллег в лицее. Продуман и описан каждый шаг — от замысла до полученных результатов. Яркий пример обоснованности профиля обучения не потому, что модно, а потому, что есть для него все условия и ресурсы. Несмотря на уникальность опыта, многие директора с удовольствием прочтут и возьмут для себя в качестве образца разработки и успешной реализации управленческого проекта».

«Важным в статье является то, что идея и реализация инженерной школы носят комплексный характер, задействуют все уровни образования, помогая тем самым, решать задачи государства в направлении технического возрождения и развития технической сферы. Также считаю ценностью данной работы ясность, структурированность, доходчивость изложения серьезного материала. Убедилась вновь: “Кто ясно мыслит, тот ясно излагает”».

ском конкурсе «3D BOOM!»; XXII Московской городской конференции проектных и исследовательских работ учащихся по химии и др.

**Одним из важных приоритетных направлений образовательной политики на современном этапе является прежде всего обеспечение максимально равных возможностей доступа к качественному образованию.**

### **Профориентационная работа в лицее**

Одним из основных направлений деятельности лицея в рамках создания адаптивной системы обучения и воспитания является поиск новых подходов в организации образовательного процесса, выборе форм обучения, позволяющих сформировать творческую личность, заинтересованную в непрерывном самообразовании и дальнейшем обучении в МГТУ им. Н.Э. Баумана. Так, в рамках концепции профильного образования лицей № 1580 осуществляет ресурсные функции по довузовской подготовке среди школ Москвы и Подмосковья, являясь ядром (ресурсным центром) в системе довузовского партнерства школ, спрофилированных на МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Особое место среди этих подходов занимает система довузовской подготовки, поскольку более 80% выпускников лицея поступают в МГТУ им. Н.Э. Баумана, выбирая различные направления подготовки и специальности. Ежегодно проводится система мероприятий, обеспечивающих

осознанную необходимость выбора специальности. Так, например, в течение учебного года в лицее регулярно проводятся предметные недели и интеллектуальные марафоны. Эти мероприятия являются дополнительной возможностью для творческой самореализации учащихся. Интерес учащихся к техническому творчеству удовлетворяется совместной проектно-исследовательской деятельностью с кафедрами МГТУ и функционированием на базе лицея Центра технологической поддержки образования (ЦТПО). При этом главный принцип профориентационной работы в лицее — обеспечение личностной ориентации обучения на основе целенаправленного использования учащимися свободного времени для наиболее полного развития своих потенциальных возможностей.

В рамках этого проекта планомерно проводится разъяснительная работа среди учащихся и их родителей о Всероссийской олимпиаде школьников «Шаг в будущее»: приглашаются представители кафедр МГТУ им. Н.Э. Баумана, участвующие в этой программе, и выпускники лицея, ранее успешно принимавшие в ней участие. Закономерный интерес не только у выпускников, но и у учащихся 8–10-х классов вызвали традиционные встречи на базе лицея с директором Молодежного космического центра МГТУ, представителями Центра довузовской подготовки, ведущими преподавателями факультетов «Энергомашиностроение», «Фундаментальные науки» и др.

В рамках ранней профориентации с девятиклассниками проводится детальное знакомство с деятельностью МГТУ им. Н.Э. Баумана: для них и для учащихся новых наборов 10-х классов регулярно проводятся экскурсии на факультеты: «Фундаментальные науки», «Информатика и системы управления», «Специальное машиностроение», «Машиностроительные технологии», «Робототехника и комплексная автоматизация», «Радиоэлектрони-

ка, лазерная и биомедицинская техника», «Инженерный бизнес и менеджмент». Они смогли посетить не только выпускающие кафедры и научные лаборатории, но и базовые предприятия: НИИ «Геодезия» (г. Краснознаменск), НПО «Машиностроения» (г. Реутов) и другие.

Важным элементом профориентационной работы для учащихся 10-х классов является также летняя научно-ознакомительная практика в МГТУ им. Н.Э. Баумана. Лицеисты смогли посетить более 30 кафедр университета, где лекции также совмещались с практическими работами. По итогам опроса, более 80% десятиклассников планируют свое дальнейшее обучение связать с МГТУ им. Н.Э. Баумана.

### Организация набора и комплектование контингента учащихся в лицее

Лицей организован на базе 8–11-х классов. Набор конкурсный, производится в 8-е, 10-е и 11-е классы для всех желающих Москвы, Подмоскovie и других регионов России в два потока — в дни весенних каникул в конце марта и в мае. Конкурс в лицей по итогам двух потоков составляет, как правило, 2,5 чел. на место. Впервые в 2014 году, отвечая на запрос социума, был организован набор в 9-е классы. Знания школьников по математике и физике оценивались по балльной шкале, а по шкале «зачет/незачет» — знания по русскому языку.

Кроме тестирования по двум профильным предметам и русскому языку с целью определения психолого-педагогического статуса каждого обучаемого проводится психологическое тестирование и анкетирование. При этом очень полезно то, что на протяжении всего учебного года в лицее функционирует приемная комиссия, на которую возложена функция не толь-

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Для промышленных регионов, таких как Урал, идея образовательного бренда инженерной школы может быть реализована с успехом. У нас в Пермском крае имеется положительный опыт создания инженерных школ. Идея работает как своеобразный лифт от школьной парты к рабочему месту».

«Опыт очень интересный, тем более в системе математического образования, которое имеет сегодня приоритетное значение. Как директор школы завидую тому количеству часов математики и физики, которые преподаются в этом учебном заведении. Но самой главной проблемой всегда являются кадры. Не секрет, что в обычной общеобразовательной школе не все педагоги могут осилить тесты ЕГЭ».

ко оценки уровня базовой подготовки школьников во время вступительных испытаний, но и организация информационно-просветительской работы на рынке образовательных услуг, включая проведение круглых столов, мастер-классов, дней открытых дверей и др.

Следует также отметить, что при приеме в лицей между администрацией лицея и родителями (законными представителями) заключается договор о совместной деятельности по обучению и воспитанию ре-

бенка, в котором прописаны предмет и цели договора, права и обязанности сторон, особые условия договора, степень участия сторон в совместной деятельности, ответственность сторон и др. Разработана также информационная анкета.

Интересны произошедшие социальные изменения в предпочтениях и ценностях родителей лицеев: за прошедшие три года значительно возрос их образовательный и культурный уровень, что в свою очередь, без сомнения, оказывает определенное влияние на выбор учебного заведения среди всего многообразия школ города Москвы и в условиях создания крупных образовательных комплексов.

### Перспективы развития

Одним из важных приоритетных направлений образовательной политики на современном этапе является прежде всего обеспечение максимально равных возможностей доступа к качественному образованию. В контексте программы развития столичного образования образовательный комплекс рассматривается как образовательная организация, способная предоставить жителям города Москвы широкий спектр качественных образовательных услуг.

Анализ образовательной среды и профилей школ ряда районов Москвы показывает недостаточность развития естественно-научного и особенно математического профилей образования, что противоречит стратегии развития московского образования. Лицейское образование здесь фактически отсутствует, что ограничивает возможности совершенствования образовательной среды и реализацию образовательных потребностей населения. Очевидна необходимость формирования в шаговой доступности следующих образовательных направлений: физико-математическое, информационно-математическое, технологическое (3D-

моделирование, робототехника и др.). Развитая инфраструктура целого ряда школ в таких микрорайонах нуждается в подкреплении более высоким уровнем физико-математического и информационно-технологического образования, так как недостаточный уровень такого образования не позволяет формировать и развивать профили такого направления.

Ключевой идеей проекта развития инженерной школы является создание образовательной системы, способной помочь каждому обучающемуся достичь оптимального уровня интеллектуального развития в соответствии со способностями.

Таким образом, смыслом развития инженерной школы как образовательного комплекса является усиление конкурентных преимуществ для более полного и качественного удовлетворения потребностей населения. ●

### Литература

1. Громыко Н.В. Что такое эпистемотека // Альманах «Восток», выпуск № 3 (44), октябрь 2008.
2. Государственная программа развития образования Российской Федерации на 2013–2020 годы.
3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17.05.2012 г. № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования».

**Граськин Сергей Сергеевич,**  
*доктор технических наук, профессор,  
директор ГБОУ «Лицей № 1580 при МГТУ  
им. Н.Э. Баумана»*

**Граськина Елена Евгеньевна,**  
*учитель информатики ГБОУ «Московская  
международная гимназия», Москва*

## ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

# Управление временем

В иерархии ценностей XXI века время начинает занимать главенствующее положение. И это не случайно: осознанное отношение к рациональному расходованию времени создает значительный резерв для саморазвития человека, способствует перераспределению его личностного потенциала на новые интересные дела и поступки. Как этому научиться и как этому научить?

**Е. Никитина, И. Кузьмичева**

■ Тайм-менеджмент, или управление временем, — это процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.

Управление временем может помочь человеку овладеть рядом навыков, инструментов, методов. А именно: планированием, распределением, постановкой целей, делегированием, анализом временных затрат, мониторингом, составлением списков и расстановкой приоритетов. Изначально управление временем приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но сегодня данный термин расширился, включив любую учебную деятельность, а также вопросы самоорганизации субъектов образовательных систем.

Мы придерживаемся мысли о том, что учиться тайм-менеджменту нужно, как плаванию и чтению: чем раньше, тем лучше. Учитывая, что риск перегрузки возникает в нашей жизни сразу, как только мы переступаем школьный порог, нам необходимы навыки самоорганизации и распределения своей учебной и физической нагрузки.

И это касается не только менеджера образования.

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом начального общего образования (ФГОС НОО) к важнейшим задачам начального образования относится формирование основ умения учиться, а также развитие готовности самостоятельно действовать и отвечать за свои поступки перед семьей и обществом. Управление временем как важней-

шее умение школьника и показатель данной готовности становятся характерной особенностью современного обучающегося. Развитие таких умений на начальной ступени образования важно еще и потому, что именно здесь закладывается у школьника основа умения учиться, необходимого для освоения им дальнейших этапов образования.

Вместе с тем стоит подчеркнуть, что практические навыки самоорганизации относятся к наиболее медленно осваиваемым навыкам, требующим кропотливой систематической работы и самого обучающегося, и взрослых, его сопровождающих (педагогов, психологов, родителей и пр.).

Уже в раннем возрасте необходимо уделять внимание обучению ребенка ориентации во времени. Именно это станет залогом развития в личности таких качеств, как собранность, точность, целенаправленность и организованность. А они помогут ребенку достигать большего в обучении и обычной жизни.

Напомним, что тайм-менеджмент как «система управления временем включает в себя ряд элементов: анализ использования рабочего времени, постановку целей, планирование рабочего времени, выработку различных методов борьбы с причинами нерационального использования временного ресурса». По большому счету это относится к тайм-менеджменту взрослых людей, но не противоречит детскому пониманию жизни и времени в целом. Однако в обращении исследования именно к детям подчеркиваем необходимость смысловой детализации самих характеристик времени для сознания ребенка и инструментального дробления умений в полноценном и полезном его использовании в учебе и обычной жизни.

Как известно, в школе время включено в содержание всех без исключения школьных дисциплин, но оно нигде не изучается как самостоятельное понятие. Школьникам, а в особенности младшим, нужны за-

нятия по ключевым характеристикам времени: последовательности, длительности, синхронности и их соотношению. Среди задач формирования временных навыков у детей специалистами, в частности Софьей Луцковской, выделяются умения определять и измерять время, воспринимать длительность временных отрезков, а также изменять темп собственной деятельности в зависимости от имеющегося времени. Ощущение времени поможет ребенку планировать, регулировать свои действия на основе временных отрезков.

Педагог-психолог и председатель общественного движения «Право на счастье» Надежда Болсуновская предлагает такие практические приемы, направленные на формирование вышеперечисленных навыков, как время проекта, время театра, время текста, а также инструменты: календарик, хронометраж, план на день и др. Остановимся кратко на некоторых из них, пользуясь рекомендациями вышеназванного автора.

**Время театра.** Театрализованные формы позволяют ребенку увидеть свое поведение со стороны, порой в гиперболизированном виде. Это дает мощный толчок к самоизменению. В организации работы на первом месте — лимит времени. Десять минут на подготовку инсценировки не позволяют долго раскачиваться, поэтому разрабатывать сюжет и готовить его постановку дети начинают мгновенно.

Удобны ситуации-сценки. Несколько человек из класса спонтанно или после минимальной подготовки представляют в виде сценок ситуации, в которых люди нерационально используют время. Другие команды определяют и называют ошибки и затем «исправляют их», показывая правильный вариант. Важным итогом моментом является совместный анализ состоявшихся действий и рефлексия, выполненная каждым участником.

**Время текста.** Школьникам предлагается написать историю, в которой бы глав-

ный герой вначале терял время попусту, а потом изменился. Сочинитель эмоционально проживает со своим героем неправильные и правильные образцы управления временем, в аллегорической форме актуализирует для себя полезные правила. Стоит подчеркнуть, что самый деликатный этап в этой работе — презентация продукта. Для многих детей индивидуальное выступление — большое испытание, и если ребенок не хочет читать работу, не стоит настаивать: стоит понять, что ему пока еще нужна поддержка со стороны педагога. Второе: мы должны защитить выступающих от насмешек и колкостей неопытных слушателей. Этот момент следует заранее оговорить с ребятами. Переключить внимание на конструктив помогают предварительно вывешенные вопросы для обсуждения: какие правила управления временем нарушил герой? Что помогло герою перестать тратить время впустую? Чему учит нас эта история? Какой она таит в себе секрет?

Далее уделим внимание практическим инструментам, рекомендуемым Н. Болсуновской в освоении детьми навыков тайм-менеджмента.

**Календарик.** По сути, это табличный календарь, где дополнительно к датам и дням недели проставлено время суток с интервалом в 1 час.

Важно отметить наглядную сторону в реализации данного инструмента: ежедневно учащийся отмечает то время, которое он потратил впустую, цветным карандашом. Причем фиксация осуществляется буквально по часам.

По прошествии дня самим школьником подсчитывается общее количество так называемого закрашенного времени и цифра записывается в колонке «Итоги». А по итогам недели подсчитывается общее количество времени, потраченного впустую за неделю.

Всем без исключения детям поначалу интересно вести хронометраж своих дней: «Сорок один час потерянного времени в

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Статья не содержит ничего нового и может быть интересна лишь с точки зрения актуализации проблемы. Однако автору удалось рассказать об известных вещах таким образом, что читать интересно».

«Такой методической интерпретации ФГОС НОО я еще не встречал. Все справедливо, интересно, занимательно и, главное, ново. Этот текст всем читать надо, хотя бы ради удовольствия».

неделю — это очень много?» — спрашивают удивленно некоторые из них.

Неоценимая польза данного инструмента видится в том, что ребенок, собственноручно отмечающий потерянные часы, начинает реально чувствовать, что именно от него самого зависит качество прожитого времени. И ему хочется зачеркнуть как можно меньше квадратиков, означающих потраченное впустую время.

**Хронометраж.** Хронометраж — это инструмент для анализа личного времени. Суть в следующем: ребятам дается задание зафиксировать на листе бумаги все события своего дня от подъема до момента, когда ложишься спать. Так можно точнее узнать, на что именно уходит время. Ребенку предлагается делать это в течение одного-двух дней, один из которых — выходной. Далее следует индивидуальное обсуждение полученных наблюдений. В рамках рефлексии важен вопрос о том, была ли работа с хронометражем полезным для ребенка делом и почему.

**План на день.** План на день — еще один удобный инструмент в управлении временем. Обычно день планируют школьники, которые занимаются в секциях, кружках дополнительного образования: таким надо везде успеть. Большинство же детей планируют не время, а дела. Причем выяснилось, что дела по дому они планировать вообще не склонны.

Обучение детей планированию дня целесообразно начинать с осмысления того, что предстоит сделать завтра-послезавтра: какие мероприятия уже намечены, какие планы у родителей в отношении ребенка, что ему предстоит сделать из дел учебных, полезных и свободных.

После того как ребенок сможет очертить круг предстоящих дел, пусть он назовет наиболее важные для себя, их можно пометить специально придуманными значками. Далее очень важно и не менее интересно для ребенка перейти к планированию порядка и времени выполнения того или иного важного дела. Пусть он потренируется прикидывать в воображении порядок и время выполнения намеченного дела. Итог работы при помощи рефлексии плана дня проводится в форме рассказа ребенка о выполненных и невыполненных делах, о причинах неисполнения задуманного и пр.

Как отмечает Н. Болсуновская, уже двухнедельная практика ведения планов при регулярном анализе результатов помогает сформировать у ребенка привычку действовать более целенаправленно. А внешними атрибутами успешности работы можно считать введение в обиход детей разных форм напоминаний (напоминалок): SMS или телефонный звонок от родителей в назначенное время; поставленный на нужное время будильник, метки на руке, узелки на память, приклеенные на видном месте липкие бумажки — самые разные способы установления личных отношений со временем.

Подводя итоги, отметим, что тайм-

менеджмент помогает планировать любую деятельность ребенка, подчиненную поставленным целям. А это, в свою очередь, помогает ему совершать множество важных поступков, способствующих его росту и успешному развитию на данном этапе и последующих.

В таком понимании тайм-менеджмент рассматривается как одна из характеристик самоорганизации человека, которая, в свою очередь, подразумевает умение эффективно организовать свою работу, рационально расходовать свое время и силы. Неоценима значимость взрослых в приобщении детей к осознанной самоорганизации своего времени. Психологи, педагоги, родители должны помочь формированию умения ребенка мобилизоваться и действовать быстро и успешно. Сегодня это действительно актуально: в современном обществе человек не может быть успешен без сознательного отношения к своей учебе и наличия стратегии жизни.

## Литература

1. Александрова Е. А. Самоорганизация детей и взрослых в образовательных учреждениях и по месту жительства: психолого-педагогическое сопровождение // Психология обучения. — 2014. — № 11. — С. 4–15.
2. Болсуновская Н. Тайм-менеджмент для школьников: приемы, методы, инструменты // Первое сентября. 2007. № 16. С. 13. ●

**Никитина Елена Александровна,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры методологии образования ФГБОУ  
ВПО «Саратовский государственный  
университет им. Н. Г. Чернышевского»  
**Кузьмичева Ирина Алексеевна,**  
студентка 3-го курса факультета  
иностраннных языков и лингводидактики  
ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный  
университет им. Н. Г. Чернышевского»

# Историк Игорь Андреев: «Новые учебники ближе и понятнее школьникам»



Сегодня российские школы массово закупают учебники и пособия, написанные в соответствии с новым историко-культурным стандартом (ИКС). Удалось ли уйти от идеи единого учебника? Будут ли теперь дети лучше знать прошлое своей страны и более успешно сдавать ЕГЭ? Об этом рассказывает Игорь Львович Андреев, профессор кафедры отечественной истории Московского городского педагогического университета, соавтор линии УМК «История России» для 6–10-х классов издательства «ДРОФА».

— Игорь Львович, как связаны между собой новая линия УМК издательства «ДРОФА», историко-культурный стандарт и ЕГЭ по истории? Как эти составляющие образовательного процесса должны взаимодействовать?

— Во-первых, я бы добавил к перечисленному еще и упоминание Концепции нового учебно-методического комплекса по отечественной истории, определившей методологические подходы к раскрытию исторического материала. Во-вторых, требования по созданию современных учебников были сформулированы так, что ни одно

из них нельзя было игнорировать. Гарантом служили независимые экспертизы. Авторам УМК издательства «ДРОФА» удалось все эти требования выполнить, учитывая, что линия была рекомендована министерством к внедрению. Насколько удачно все было сделано? Ответ на этот вопрос можно будет получить от практикующих учителей. Относительно связи и взаимодействия учебников, историко-культурного стандарта и ЕГЭ. Фактологически — события, имена, даты — и оценочно учебники полностью соответствуют ИКС, который также лежит в основе заданий ЕГЭ.

— Вы сказали, что учебники издательства «ДРОФА» отвечают всем требованиям ИКС. Можете что-то выделить особо?

— На мой взгляд, в первую очередь — более удачное воплощение историко-антропологического и социокультурного подходов. Учебники плотнее «заселены» живыми людьми, участниками и творцами истории, причем речь идет не только об известных личностях. Человек в истории, история в человеке — это то, что делает новые учебники ближе и понятнее школьникам, избывая обычную историческую отстраненность, свойственную прежним учебным материалам.

— В чем вы видите ключевые особенности линии учебников издательства «ДРОФА»?

— Концепция нового учебно-методического комплекса по отечественной истории заставила действительно по-новому подойти к написанию учебников. Новыми оказались и структура курса с 6-го по 10-й класс, и учебно-методическое обеспечение, включая электронный контент. В итоге все получилось монолитнее, взаимосвязаннее, цельнее.

В издательстве был реализован подход, о котором прежде больше говорили, нежели действительно реализовывали. Существенно повышена методическая составляющая учебников. Методисты стали равноправными соавторами наряду со специалистами-историками. Более того, они нередко задавали тон: не вопросы и методические задания вытекали из того, что написал историк, а, наоборот, текст написан был в соответствии с методической задумкой и требованиями. Такой подход удалось выстроить благодаря достаточно жесткой методической структуре каждого урока, которая обеспечила общую содержательную и понятийную преемственность курса.

Обращает на себя внимание разнообразие заданий, различных по уровню и типу, их перспективная соотносимость с заданиями ЕГЭ. Что касается содержания, то оно отражает современные подходы к преподаванию истории. Особенно это касается разделов культуры и повседневности, характеристики исторических личностей, ответов на извечные познавательные вопросы «Почему?» и «Как?».

— В эпоху цифровых технологий и электронных учебников нужны ли, по вашему мнению, бумажные версии в школах или этот формат подачи материала устарел?



— Вопрос с подтекстом — с определенным позицией автора как «реформатора» или «консерватора». Давайте сформулируем более корректно: учебник и учитель — притом, что они не стоят на первом месте в реестре источников информации для школьников, — сохраняют ли они ведущие позиции в формировании научного системного мировоззрения (в нашем случае — исторического сознания) в процессе обучения? Убежден, что должны. Ведь всякая попытка пересмотреть этот тезис оборачивается в лучшем случае провалом, в худшем — образовательной катастрофой. Что касается того, какая версия учебника удобнее для решения образовательных и воспитательных задач — бумажная или электронная, то ответ даст само время.

**— Многие говорят, что ИКС — это тот же пресловутый единый учебник. Так ли это? В чем разница?**

— Мне кажется, что подобные утверждения — от непонимания. Возможно, историко-культурный стандарт не идеален. Тем не менее он, с одной стороны, формирует столь необходимое единое образовательное пространство, с другой — дает достаточно широкое поле для творчества как учителей, так и учеников. Остается и возможность выбора: методик, подходов, оценок, имен и фактов (они подаются по-разному) и т.д.

**— Вы работаете и в школе, и в вузе. А значит, наблюдаете и старшеклассников, и студентов. Как меняются познания в истории у современных подростков? Понижается или повышается уровень? Как можно оценить изменения, например, за последние 20–30 лет?**

— Могу сослаться лишь на собственные ощущения. Знание событийной стороны истории в целом резко упало. Но чего еще ожидать, если мы на долгое время отказались от линейной системы, которая выделяет значительно большее количество часов на каждую тему? Так, в советское время ВОВ в 10-м классе изучали 17

часов, и это только в курсе истории СССР. Плюс была единая методология, систематизировавшая материал и упрощенная настолько, что хорошо укладывалась в головах школьников.

Тем не менее за последние годы ситуация стала не столь удручающей, как 10–15 лет назад. Сама жизнь заставила старшеклассников осознать высокую себестоимость образования для собственного будущего. И те, кто это осознал, — а их все больше, — не просто много работают, они еще и лучше мотивированы, нежели их советские сверстники.

*Интервью подготовила*  
**Кристина Анисенко**

Полная информация о составе и особенностях новой линии УМК издательства «ДРОФА» «История России» И.Л. Андреева, Л.М. Ляшенко, О.В. Волобуева и др. для 6–10-х классов размещена на сайте [www.history.drofa.ru](http://www.history.drofa.ru), созданном с целью оказания всесторонней поддержки учителей при переходе на историко-культурный стандарт. К вашим услугам демоверсии электронных форм учебников (также содержатся на специализированном сайте [www.efu.drofa.ru](http://www.efu.drofa.ru)), график выхода компонентов УМК, записи и расписание вебинаров с участием известных ученых и педагогов-практиков, ответы на наиболее часто задаваемые вопросы и т.п. Мы рады сотрудничеству с вами! ●

Издательство «ДРОФА»  
123308, Москва, ул. Зорге, д. 1  
Тел.: 8 800 2000 550  
(звонки по России бесплатные),  
(495) 795–05–50  
E-mail: [sales@drofa.ru](mailto:sales@drofa.ru)  
[www.drofa.ru](http://www.drofa.ru)



# Директор российской школы:

## педагог или менеджер?

Что это за порода такая — директор российской школы, какого он, как говорится, рода и племени? Что общего и чем они отличаются от западных коллег? Как, используя какие инструменты, они, директора, руководят учениками и учителями, для какой части из них эти две категории являются подчиненными, для какой — сотрудниками? Какие процессы являются предметом пристального внимания современного российского директора? Именно на эти вопросы отвечают ряд проектов\*, которые в 2014–15 годах реализовал Институт образования НИУ ВШЭ. С некоторыми, наиболее

интересными результатами я и хочу вас познакомить.

### А. Каспржак

\* 1. В рамках Федеральной целевой программы развития образования. «Исследование эффективных моделей общественно-государственного управления образованием, связанных с личностными и профессиональными характеристиками руководителей общеобразовательных организаций, с целью разработки и распространения рекомендаций по повышению профессионального уровня управленческих кадров на всей территории РФ» (все 85 регионов);

2. Проект «7 SystemLeadershipStudy» (Exploring Leadership Development and Leadership Practice InDifferentially Performing Education Systems): анкетирование 300 директоров школ Осетии, Санкт-Петербурга, Нижегородской области и Хабаровского края; 23 интервью с директорами тех же регионов.

3. «Мониторинг экономики образования» 2014: 1292 руководителя общеобразовательных учреждений из 64 регионов РФ.

■ Конец девяностых. В кабинете директора старинной английской школы в кресле у камина сидит хозяин, перебирая толстую трость. У его ног — две не очень чистые собаки охотничьей породы. На стенах — портрет основателя, фотографии предшественников. Я расположился напротив, задаю вопросы об особенностях школы подданных Ее Величества, чувствую себя на приеме у Шерлока Холмса. Директор отвечает неспешно, в его интонациях слышится назидательность и превосходство, которое он получил, судя по всему, вместе с приказом о назначении. О чем именно мы говорили — не помню, но общее ощущение некоторой настороженности, состояния, похожего на то, которое было у меня в шестидесятые, когда встречался с директором школы, в которой учился, осталось. Перед глазами стоял свой собственный «начальственный» кабинет, в голове, спотыкаясь друг о друга, вертелись две мысли: о том, как тяжело общаться с человеком, который познал истину, и что директоров бывших не бывает...

## Назначение на должность, или «Отстань, противный!»

Беседы с респондентами — директорами школ 16 российских регионов — утвердили нас, наверное, в том, что в отечестве нашем не принято демонстрировать карьерные амбиции. Практически никто из опрошенных директоров не обозначил наличие у него оных в период движения к должности. «Меня привлекли, призвали, выдвинули и т.д.», — такого рода ответы слышались чаще всего на прямые вопросы о причинах, которые привели директора к должности.

Если честно, то верится в искренность ответов этих с трудом. Хорошо помню, как проработав в школе лет 5–6, я поначалу

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«О лидерстве в школе замолвите слово, перефразировала бы я слова известной песни. И это действительно так, многие директора боятся конкуренции в школе и не могут воспользоваться лидерскими качествами сотрудников для достижения общих целей ОО.

Нет школы кадрового резерва, директорству никто не учит ни до, ни во время становления. Поэтому и “барахтается” молодой руководитель, как та лягушка в кринке с молоком, пытаюсь выбраться».

«Субъективное мнение, но мне очень близка позиция автора. Даже где-то перекликается с моим конкурсным эссе. Директор должен быть лидером, только так можно поднять современную школу. Через эту статью реализуется одна из задач журнала — повышение уровня профессионализма руководителей школ».

«Интересно посмотреть на себя, директора, с правдивой стороны в анализе от коллеги-мастера. Приятно, что нет обвинений директоров, есть анализ, анализ не в похвалу, но как есть...»

**Директора значительной части школ, неся личную ответственность за жизнь и здоровье детей, готовы поддерживать и даже культивировать детские органы самоуправления, но учителям и сотрудникам школ не доверяют решать значимые вопросы.**

стал видеть некоторые несогласованности в происходящем, а затем — примеривать их на себя. Мне тогда казалось, что стоит только подумать и дать правильные приказы, как все будет как надо. Да и карьерные амбиции хотелось реализовать, и достаток семьи увеличить.

Это потом пришло понимание, что личной свободы у директора меньше, а не больше, чем у учителя, что издать приказ можно, но его выполнения, если речь идет об учебном процессе, а не уборке школьного двора, придется добиваться годами. Как и то, что причащение к директорской когорте во многом адекватно уходу из учительской профессии и т.д. и т.п.

Так что рискну предположить, что слова о том, что пришли наши респонденты в директора исключительно из-за того, чтобы «не подвести коллектив, в котором прошла лучшая часть жизни», или «не хотел я, но понимал, что если не я, то...», звучат несколько наигранно. Можно предположить и то, что представители самой гуманной после медицины профессии просто стесняются говорить о своей

карьере или что в малом коллективе изолированной от мира школы претензии на директорство будут рассматриваться окружающими как желание подсидеть действующего руководителя. Да и советская максима относительно того, что лучшим является тот работник, кто пришел к станку со школьной скамьи и оторвался от него только с уходом на пенсию, закрепило, судя по всему, стереотип правильного поведения сегодняшних руководителей российских школ.

Одним словом, все это напоминает мне сцену из мелодрамы эпохи немого кинематографа, в которой ОН пытается ее поцеловать, а ОНА отбивается так, чтобы он, не дай Бог, не передумал. Затем идет титр: «Отстань, противный!».

## Педагогическое лидерство — иностранный агент современной российской школы

*Лидер — это обыкновенный человек с необыкновенной решимостью...*

В творчестве Пабло Пикассо были, как известно, «голубой» и «розовый» периоды, в российском педагогическом дискурсе было время «двух берегов реки образования» Александра Тубельского. В течение нескольких лет на любом семинаре, конференции, по любой теме Александр Наумович с настойчивостью, достойной всяческого уважения, делал доклад «про берега». Он обсуждал (судя по всему, с самим собой в первую очередь) философские основания разных школ, их педагогические концепции: согласованный взгляд педагогического коллектива на функции школы, сущность образования и, как следствие, смысл педагогической деятельности.

Разделив руслом реки Коменского и Руссо и отдав свои симпатии Дьюи, Корчаку и Ниллу, автор, во-первых, пытался, как мне

кажется, распознать генезис своей школы, а во-вторых, создавал ситуацию, которая требовала самоопределения от коллег. Его настойчивость иногда вызывала раздражение, но... Мы возвращались к каноническим работам философов, размышляющих об образовании, вступали с ними в дискуссию, искушались столь притягательными идеями педагогических еретиков и думали, думали, думали...

Прошло чуть более десяти лет. Как показали исследования\*, от дискуссии этой не осталось и следа. В вечном противостоянии директора школы — педагога, учителя учителей и менеджера сегодня наступила эра последнего. Согласно данным исследований, 70% опрошенных директоров до 25% своего времени используют на развитие материально-технической базы школы. И только 5% директоров от 51 до 75% своего рабочего времени отдают деятельности по совершенствованию образовательного процесса. Получается все логично. Чем больше времени директор уделяет развитию материально-технической базы и хозяйственным вопросам, тем меньше шансов, что он достаточное время будет уделять вопросам, непосредственно влияющим на достижение учениками определенных стандартов образовательных результатов.

Получается, что российские директора, не проявляют четкого понимания, когда речь заходит об особенностях подходов к организации образовательного процесса в своей школе, вопросах, касающихся формулировки долгосрочных задач организации. Да и дискуссии, связанные с горизон-

том планирования своей деятельности, не являются актуальными для большинства респондентов-директоров. Отсюда — основное содержание работы среднестатистического российского директора состоит не в поиске и реализации школой собственной образовательной стратегии а, прежде всего, в оперативном реагировании на инициативы «сверху», «сбоку» и «снизу». А ведь она, эта самая стратегия, непременно должна появиться сегодня у каждой школы хотя бы потому, что наряду с государством у образовательного учреждения обнаружился новый полноценный заказчик на образовательную услугу — родитель, которого наш российский директор пока не обнаружил. В этой ситуации директор ориентируется на учредителя, который требует сегодня одно, завтра — прямо противоположное (новый стандарт, предполагающий индивидуализацию и единый учебник, например) и... несет на себе мессианскую традицию, столь сильную в России, но не связанную с рассмотрением института школы как сферы производства. Одним словом, не принимая на себя главного дела — организации качественной, слаженной работы учителей, ориентированный на результат, он занимает себя хозяйственными вопросами.

Все это мне напоминает не слишком квалифицированного завуча, который, не имея ресурса для работы по обеспечению профессионального роста учителей, избавляет себя от работы с ними (не ходит к ним на уроки, например), поясняя это окружающим и самому себе страшной занятостью, связанной с выполнением диспетчерских функций. Суеты много, а дела...

Но, вернемся к директорам. В ходе проведенных исследований нами было установлено, что вопросам «педагогического лидерства» (деятельности, связанной с реализацией образовательной программы школы: учебным планом и преподаванием) российские директора придают не слиш-

*\* Проект «Исследование эффективных моделей государственно-общественного управления образованием, связанных с личностными и профессиональными характеристиками руководителей общеобразовательных организаций» выполнен в рамках Федеральной программы развития образования 2015 года, государственный контракт на выполнение научно-исследовательских работ 08. № 81. 11.0076.*

**70% опрошенных директоров до 25% своего времени используют на развитие материально-технической базы школы. И только 5% директоров от 51 до 75% своего рабочего времени отдают деятельности по совершенствованию образовательного процесса.**

ком большое значение. Решая проблему обеспечения качества образования, они не работают на профессиональное развитие учителей, их самоопределение относительно педагогического стиля, а опираются в основном на оценку и контроль работы учителей: гарантов и проводников содержания (69%). Одним словом, объяснить состояние оцепенения, в которое впадает значительная часть директоров российских школ, услышав словосочетание «педагогическое лидерство», не так трудно.

Несколько более оптимистично выглядят результаты международного сопоставительного исследования «TALIS – 2013»\*. Из

\* Сравнительное исследование ОЭСР «Teaching and learning international survey», проведенного Институтом образования НИУ ВШЭ совместно с Международной ассоциацией по оценке образовательных достижений (IEA) в 2013 году в форме анонимного онлайн-опроса 4000 учителей 5–9-х классов, а также директоров 200 российских школ 14 регионов.

ответов директоров следует, что 65% руководителей школ достаточно часто посещают уроки. Они по мере сил и возможностей пытаются способствовать профессиональному сотрудничеству учителей (52%), организовать работу, ориентированную на повышение их личной ответственности за качество своей собственной работы (72%). Однако обращает на себя внимание и то, что в этой работе директора российских школ отдают предпочтение не помощи и поддержке педагогов, а контролю, который, по их глубокому убеждению, является лучшим способом мотивации учителей на эффективное выполнение производственных обязанностей. Увы, но только 13% директоров российских школ говорят, что они способны ответить тому, чтобы учителя чувствовали ответственность за проделанную ими работу (качество преподавания) и 25% принимают меры для того, чтобы учителя чувствовали ответственность за образовательные результаты учащихся.

Впрочем, можно предположить, что некоторое смещение результатов в сторону недостаточного внимания российских директоров к вопросам организации образовательного процесса связано с недостаточной адаптацией инструментов, которые были использованы в исследованиях. Представьте себе директора, увидевшего в вопросе слова «педагогическое лидерство», которые отсутствуют в российском педагогическом дискурсе. Лидер, как мы понимаем, это директор, он эту функцию приобретает вместе с должностью, а педагогический... Тут вообще возникает полное непонимание. Ну, какой еще лидер может быть в школе, как не педагогический? Вот и начинают директора-респонденты искать нужный, а не свой ответ, впрочем... Тут не могу не вспомнить еще один сюжет своей собственной директорской жизни.

В советское время каждый директор должен был посетить определенное количество уроков в неделю. Более того, от-

звы на эти уроки проверялись. Вступив в должность и немного освоившись, я с превеликим удовольствием начал реализовывать план «по посещению». Но, познакомившись с работой всех учителей и зайдя на второй круг, я стал испытывать невыносимую муку. На уроки я ходил, на «разборах полетов» присутствовал, а дело... стояло на месте. И происходило это до тех пор, пока мы не открыли педагогические классы, а затем гимназию. Предметом посещения стал не собственно урок, а его возможное построение для решения новых образовательных задач. Совместные уроки стали не элементом контроля, а способом освоения нового содержания учителями. И все встало на место. Среди учителей обнаружили себя педагогические лидеры — те учителя, которые принимали общий замысел и, обладая ресурсом и «наглостью хода», с необыкновенной решимостью вели к нему своих коллег.

Так было в школе, гимназии, российско-британском университете, где систематическая, целенаправленная деятельность по совершенствованию работы преподавателя является ключевым элементом системы обеспечения (обратите внимание, именно обеспечения, не контроля) качества. Одним словом, крылатая фраза «качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей»\* остается, скорее, красивым лозунгом, нежели руководством к действию для руководителей российских школ. Что же касается педагогического лидерства директора, то оно, надеемся пока, остается «иностранным агентом» современной российской школы.

-----  
 \* Барбер М., Муршед М.. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира (пер. с англ.), [2008] № 3. С. 7–60.

## Про распределенное лидерство, или «Есть ли в российских школах управляющие советы, а у директоров — заместители?»

*Херб Келлехер, будучи исполнительным директором авиакомпании Southwest Airlines, изучая отношение к предложенному им стилю руководства, провел опрос топ-менеджеров и простых сотрудников. Получив результаты, он сказал: «Это самое удивительное, что я слышал в жизни! Потому что ответы совпали!»*

Прошло несколько лет после того, как я «сел» в директорское кресло. Оптимизма поубавилось. И учителя говорят одно, делают совсем другое (своеобразная итальянская забастовка), и в РОНО определенности не добьешься, и детская любовь к молодому учителю, по понятным причинам, стремительно рассасывается... Впрочем, главное — ни на что не хватает времени. Ремонт, стройка, отчеты и, наконец, ненавистная школьная раздевалка, регулирование потоков в которой стало едва ли не главным содержанием работы. Именно с этим букетом эмоций в голове, не зная как выбраться из затягивающего все глубже в повседневность порочного круга, я пришел домой после очередного рабочего дня. В гостях был друг-юрист, мигрировавший в образование, но сохранивший определенный склад ума. Не увидев во взгляде хозяина квартиры искры Божьей, он поинтересовался причинами такого моего отчаянного положения и, услышав грустное повествование о директорском бытии, спросил: «Сколько у тебя в школе заместителей и какие бумаги они подписывают самостоятельно, без согласования с тобой?». Затем, выждав паузу и не дождавшись ответа, констатировал: «У

тебя, брат, нет заместителей, есть помощники по направлениям».

Уйдем от проблемы делегирования ответственности заместителям и обратим свой взор на взаимоотношения директора с управляющим советом, который, согласно действующей нормативной базе, является коллегиальным органом государственно-общественного управления образовательной организацией. Увы, но результаты международного сопоставительного исследования «TALIS – 2013», о котором мы упоминали выше, говорят о том, что 85% школ России имеют управляющие советы, но 40% директоров принимают все важные решения самостоятельно.

Эти данные подтверждаются информацией, полученной нами в ходе индивидуальных и групповых интервью, которые проводились с руководителями школ. Большинство их участников настаивают на том, что «... делегировать полномочия ему дозволено, а вот ответственность... Вот и приходится все решать (*допишу — и делать*) самостоятельно, привлекая помощников...».

Интересная, право скажем, картина получается. Директора значительной части школ, неся личную ответственность за жизнь и здоровье детей, готовы поддерживать и даже культивировать детские органы самоуправления, но учителям и сотрудникам школ не доверяют решать значимые вопросы. Строго устоявшийся стереотип, что финансы (за них сажают) и кадры, которые в нашей стране, при полном отсутствии работающей системы, как известно, решают все, являются «скипетром и державой» директорской власти.

Где уж тут говорить о распределенном лидерстве (команде лидеров, каждый из которых компетентен в своем направлении, лидирует в нем, но все одинаково понимают конечную цель), если «лидерство» может проявиться лишь в результате инициативного ответственного действия, ориентированного на достижение опре-

деленного результата, в отсутствие которого распределять, строго говоря, нечего. Вот и получается, что директор российской школы приобретает статус лидера — единоличного распорядителя в момент восшествия на престол — подписания приказа о назначении на должность учредителем.

Более того, система, осознанно или нет, не подталкивает де факто начинающего директора к использованию современных, результативных управленческих схем. Исследования показали, что практически во всех регионах нашей страны лишь 11% директоров проходят специальную подготовку перед вступлением в должность. Из беседы с теми, кто «подвергся опережающей обработке», понятно, что они не воспринимали ее как повышение квалификации. Итог: не оспособленный руководитель школы, находящийся к тому же под дамокловым мечом закона, согласно которому он может быть уволен с работы без разъяснения причин, ориентируется на власть и зеркалит эту же схему вниз. «Хоть что делегируй, а спрос с тебя...» — сказал нам в сердцах один из респондентов. Тут, как говорится, ни убавить, ни прибавить.

## И все-таки у российских директоров есть порох в пороховницах!

Так что все так плохо в нашем директорском королевстве? Осмелюсь заметить, что нет, есть повод и для оптимизма. В рамках исследований мы изучали стили принятия управленческих решений. То есть, изучали то, как директора российских школ готовят свои собственные инициативы или подбирают средства для решения «спущенной сверху» задачи, учитывая имеющиеся ресурсы, ситуацию.

Нами была применена методика А. Роу\*,

-----  
 \* Reardon K., Reardon J., & Rowe A. (1996). Leadership Styles for the Five Stages of Radical Change. *Acquisition Review Quarterly*: 129–146.

которая предполагает проведение онлайн-опроса, в котором, в нашем случае, приняло участие 1299 респондентов из 8 регионов РФ\*. Каждому директору предлагалось провести ранжирование 20 утверждений (своего рода управленческих кейсов). В итоге (после проведения определенных процедур) у каждого директора-респондента определялся основной, запасной и избегаемый стиль принятия решений из четырех возможных: директивный, аналитический, концептуальный или поведенческий\*\*.

К концептуальному стилю А. Роу относит руководителей, готовых к сотрудничеству с подчиненными, ориентированных на решение задач высокой когнитивной сложности. Аналитическим стилем обладали директора-рационалисты, готовые к переменам, способные решать сложные ситуации, рассматривая процессы во всех деталях, однако ориентированные на решение задач вне партнерства с сотрудниками. Директора школ, практикующие директивный стиль принятия решений, ориентированы на власть, а поведенческий — избегают решать предложенные задачи, уходят от них.

Исходя из описанной выше классификации, следовало предположить, что подавляющее большинство российских директоров могут быть отнесены к руководителям, которые используют директивный стиль принятия решений. Полученные результаты, однако, данное предположение опровергли. Оказалось, что директивный стиль принятия решений является только лишь одним из равных, притом что значимых различий в результатах по регионам не наблюдалось (диаграмма 1).

\* Самарская область, Новосибирская область, Ярославская область, Ставропольский край, Хабаровский край, Краснодарский край, Пермский край и город федерального значения Санкт-Петербург.

\*\* См. Каспржак А. Г., Бысик Н. В. Как директора российских школ принимают решения? // Вопросы образования. 2014. № 4.

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Автор подробно рассматривает основные проблемы современного директора. Видно, что эти проблемы он знает изнутри, потому что сам столкнулся с ними. Очень своевременно ставится вопрос о настоящем предназначении директора — образовательная деятельность и ее руководство. Приведены интересные статистические данные. Статья заставит задуматься каждого директора о своем стиле руководства».

Понятно, что дело мы имели лишь с совокупностью респондентов, но отсутствие видимых региональных различий позволяло нам считать полученные результаты показательными.

**Диаграмма 1. Распределение генеральной совокупности директоров по стилям принятия управленческих решений**



Если же сравнить данные результаты с аналогичными, полученными в ходе про-

ведения исследований по той же методике в других странах (директора всех стран мира, практикующие тот или иной стиль управления, распределены равномерно), то получается, что «наш директор» ничем не отличается от своих западных коллег. Правда, если разобраться в этой ситуации глубже, в своих намерениях (результаты-то характеризуют намерения, а не действия) ведут себя российские директора, как следует из всего сказанного выше, несколько по-другому.

Впрочем, ситуацию не так трудно изменить, стоит только поменять схемы управления, ориентиры, выводя на первый план вопросы, связанные с модернизацией образовательного процесса, уделять больше внимания вопросам педагогического лидерства и т.д., и т.п. И тогда будет, надеемся, и на нашей образовательной улице праздник. Ведь от директора школы...

Мое поколение пришло в школу в семидесятые. В одной из школ, в которой мне выпала честь работать, ходила легенда о директрисе-предшественнице, которая в руководящем задоре могла кинуть в ученика или даже учителя увесистой связкой ключей. Впрочем, этот образец управленческого творчества не поддается какой-либо классификации, а располагается, думаю, вне времени, его можно отнести, скорее, к исключениям из правил.

Нам посчастливилось поработать с директорами-ветеранами, которые уже свое отбоялись и потому работали без оглядки, затем — под руководством романтиков перестройки, которые не были сильны в управлении (в советский период этого от директора не требовалось), но были хорошими педагогами. Пришедшие им на смену директора школ пытались стать

квалифицированными управленцами, не успев сформировать свою собственную педагогическую позицию, и, как следствие, не уделяли внимание педагогическому лидерству. Впрочем, этот процесс не обошелся без сигналов государства, которое обозначило в качестве приоритета финансово-хозяйственный аспект деятельности школы и, главное, исполнительность, что понуждает российского директора вести себя так, как он себя ведет.

Однако на дворе 2015-й. Школы осваивают новые стандарты, родители все больше интересуются не только результатом обучения, но и тем, как будут учить их детей. Вузы (еще один заказчик) начинают бороться за пригодного абитуриента. Ситуация эта, надеюсь, отодвинет на второй план чисто менеджерские изыски и обозначит в качестве ориентира для директора собственно образовательную деятельность и руководство ею. Процессы эти... Впрочем, поживем — увидим. ●

**Каспржак Анатолий Георгиевич,**

*кандидат педагогических наук,  
заслуженный учитель России, директор  
Центра развития лидерства в  
образовании Института образования НИУ  
«Высшая школа экономики», Москва*

*Автор выражает благодарность сотрудникам Центра развития лидерства в образовании Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» Надежде Бысик, Рустаму Байбурину, Надежде Евстигнеевой, Наталье Исаевой и Екатерине Куксо за предоставленные результаты исследований, формулировки гипотез и участие в обсуждении настоящего текста.*

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

# Падение с недостигаемой высоты

Вспомним известную многим опытным педагогам с юности цитату В.И. Ленина: «Народный учитель должен быть у нас поставлен на такую высоту, на которой он никогда не стоял, не стоит и не может стоять в буржуазном обществе. Это — истина, не требующая доказательств...». Сейчас Ленина цитировать не принято, но власти повторяют суть той же цитаты другими словами. И не предпринимают никаких действий, чтобы учитель хотя бы оставался на прежнем уровне той самой высоты. Более того, то, что предпринимается, последовательно обеспечивает падение авторитета учительской профессии в стране.

## М. Поташник

---

### Пространство единое, а зарплаты разные

---

Общеизвестен факт: в России зарплата учителей зависит от возможностей регионального бюджета. Иначе говоря, работая с одним и тем же количеством детей в классе по тем же самым программам, но проживая в разных регионах, учителя получают разную зарплату независимо от качества работы. В газонефтяных регионах, Москве, Питере и т.п. она в разы выше. Если бы эти различия бы-

ли незначительные, никто бы и говорить об этом не стал. Но когда в одних регионах (их меньшинство) средняя зарплата до 80 тысяч рублей в месяц, а в других (которых большинство) — 18 тысяч рублей за тот же труд, то это нельзя назвать иначе, как несправедливость, если учесть, что речь идет о государственных школах одной страны.

Несправедливость и вызывает чувство унижения у большей части учителей. Но названным фактом она не исчерпывается. Тут столько лукавых «нюансов», придуманных как чиновниками-финансиста-

**Сколько получает  
учитель в России, знает  
каждый читатель.  
Сравним с минимальной  
зарплатой учителей в  
месяц (переведенной  
в рубли): в США —  
143 200 руб.; в  
Канаде — 206 700 руб.;  
в Швеции —  
278 700 руб. и т.п.**

ми, так и теми, кто от образования: дьявол кроется в деталях.

Власть предержажшие любят оперировать средними уровнями зарплаты. По стране этот уровень выглядит даже терпимо — 34 тысячи рублей, что чуть больше, чем даже у уборщицы в любой бизнес-структуре. Но что такое среднее значение? Если простым языком жизни, то: у Пети — 10 яблок, а у Васи — 0. В среднем у обоих — по 5 яблок. Если одни едят мясо, а другим хватает только на капусту, то в среднем все едят голубцы.

Лукавые «нюансы» этим не исчерпываются. Чиновники, постоянно оперирующие вроде как приличными средними значениями зарплаты, забывают, что учителей не мытьем так катаньем, любыми средствами вплоть до шантажа и угрозы увольнения заставляют брать сверхнормативную нагрузку в 30 часов или учителей начальной школы — вести два класса (в разных сменах). При таком подходе халтура, низкое качество обучения неизбежны. А о воспитании и развитии и говорить не приходится.

Добавим к этому еще «нюанс» — бесплатное ведение изматывающей учите-

лей документации и в электронном виде, и на бумаге.

Всем этим чувство несправедливости усиливается до состояния горечи, психологического и психического страдания, безысходности, полной утраты уважения к себе.

Оставим без комментария сравнение зарплаты учителей в России и в развитых странах так не нравящегося нам Западу. Сколько получает учитель в России, знает каждый читатель. Сравним с минимальной зарплатой учителей в месяц (разумеется, переведенной в рубли): в США — 143 200 руб.; в Канаде — 206 700 руб.; в Швеции — 278 700 руб. и т.п.

## С драной овцы хоть шерсти клоч

Речь пойдет об иезуитской отмене денежной компенсации за приобретенную методическую литературу. История вопроса такова. В редакции закона об образовании 1992 г. эта компенсация составляла 10% от оклада. Если увеличивался оклад, то увеличивалась и компенсация, что справедливо, так как компенсировались потери от инфляции. В 1996 г. 10% заменили на минимальный размер оплаты труда, который тоже ежегодно обновляется с учетом инфляции. Если бы эта норма была сохранена, то сейчас компенсация была бы примерно 6 тысяч рублей в месяц. Властям еще тогда это показалось чрезмерным, и компенсацию (и в процентах от оклада, и в МРОТ) потихому заменили на фиксированную сумму в... 100 рублей. Бесчестная, бессовестная хитрость была в том, что фиксированная сумма уже не индексировалась.

А теперь скажите, уважаемый читатель, какую книгу, методпособие может купить учитель за эти ничтожные 100 рублей, если даже любой профессиональный журнал в сфере образования стоит не меньше 300 рублей за один номер?

Но даже и эту (и прямо, и косвенно) жалкую унижительную подачку государства не просто было получить. Финансисты регионального (а значит, тоже государственного) уровня власти придумали издевательскую процедуру ее получения: бухгалтерии на местах стали требовать документы, подтверждающие приобретение (квитанции с названиями брошюры, товарные чеки кассового аппарата и т.п.), хотя все это было незаконным и они знали это.

А во многих регионах пошли еще дальше: чтобы сократить себе объем работы, упростить расчеты, стали присовокуплять эти 100 рублей к зарплате. И тогда уже автоматически из этой суммы удерживались 13% подоходного налога, то есть и без того ничтожная компенсация уменьшилась до 87 рублей, что было тоже незаконно, поскольку в нормативных актах четко было оговорено: сумма выплаченной компенсации налогообложению не подлежит. Это грубое нарушение закона творили **все бухгалтерии с молчаливого согласия чиновников — руководителей органов образования, чьим подразделением эти бухгалтерии являлись.**

А сейчас в новом законе «Об образовании в РФ» (ст. 108) компенсацию сделали частью оклада, и ее де-факто и де-юре вовсе не стало.

«Ну и что же тут унижающего для учителя?», «Кризис, санкции, пожары в Сибири и т.п.», — наверняка скажут чиновники. Разъясним ситуацию.

Прежде всего, все вышеназванное унижение было осуществлено до кризиса, до санкций и т.п. А главное в сути — государство проявило очередное неуважение к профессии учителя. В приснопамятные советские времена власти (чиновники) все-таки понимали: чтобы учителю быть профессионалом, нужно постоянно читать, развиваться, заниматься самообразованием, постоянно изучать ребенка, знать все новое, что касается образования детей, чтобы быть им интересным, соответ-

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Очень откровенный, но при этом совершенно пессимистический взгляд на настоящее.

Конечно, во многом прав автор, и пусть даже через край негатива — все же и такие вещи нужно печатать. Очень понравилось про педагогические конкурсы, как они проводятся в регионах — это отдельная песня. Нужно такие вещи отдавать на откуп педагогическому сообществу, а не поручать администраторам от образования. С другой стороны, не все так плохо в нашем королевстве!»

«Самое страшное, что дури и ханжества по отношению к учителю все больше и больше. А про отношение к директорам и завучам я вообще молчу».

«Да, да и да, все истинная правда, надо решить эту проблему, а дальше все остальные реформы учитель будет помогать государству осуществлять, педагоги и сейчас все тащат, но все менее и менее, понятно почему».

«Грустная статья. Так и хочется не согласиться с автором, даже поспорить. Но! Приходится с ним согласиться. Причем во всем. Потому что готов подписаться под каждой его мыслью».

**Отдельный материал  
в подтверждение  
заголовка статьи можно  
было бы написать  
об отвратительном  
недоверии к учителю.**

ствовать быстро меняющимся требованиям времени. Доплата за методлитературу была не только какой-то компенсирующей добавкой к нищенской зарплате учителя (хотя и это имеет значение), но в определенной мере фактором, стимулирующим педагогов к постоянному самообразованию. Нынешние же чиновники так далеки от проблем учителя, что сочли компенсацию чрезмерной роскошью, ибо работа учителя, по их мнению, по сути — попугайство, ну, в крайнем случае — трансляция каких-то знаний. Это ли не унижение профессии учителя в обществе!

### **Безвестные герои страны**

Всероссийский конкурс «Учитель года». Казалось бы, хорошая идея, призванная только повышать авторитет педагогов страны. Но посмотрим, во что она превращена усилиями властей предрежащих.

Сначала вспомним, сколько времени, людей, денег и других ресурсов уходит на проведение школьного, районного, городского, регионального, всероссийского этапов этого конкурса. Представим, сколько нервов и душевных сил тратят учителя-участники, те, кто их готовит, отбирает, ищет деньги на командировки и пр.

Ну, а что же в итоге?

Вы можете вспомнить и назвать имена победителей хоть какого-то Всероссийского конкурса «Учитель года»? Вам зна-

ком опыт работы кого-то из победителей этого конкурса за последние 25 лет?

О победителях была выпущена какая-то книга с биографиями этих педагогов и, главное, с описанием опыта их работы — того, что следовало бы позаимствовать учителям страны?

Подобным вопросам несть числа, и утвердительных ответов на них нет.

Мы с вами видим, как в День милиции, День прокурорских и других работников в Государственном Кремлевском Дворце или даже в залах самого Кремля устраиваются торжественные приемы, даются праздничные концерты, вручаются награды лучшим из рук первых лиц государства. Но ничего подобного не было при вручении дипломов и символа (хрустальный пеликан) лауреатам и победителям Всероссийского конкурса «Учитель года России». Это спортсменам дарят квартиры, дорогие автомобили. А победителям конкурса «Учитель года России» — только символ (статуэтку).

Даже когда тогдашний Президент России своим указом объявил 2010 год «Годом учителя в России», даже в этот, казалось бы, особенно торжественный для педагогов год вручение дипломов и статуэтки проходило где-то в кулуарах и без освещения по телевидению и в средствах массовой информации.

В Положении о конкурсе говорится, что проводится он Минобрнауки России и его целью является выявление, поддержка и поощрение передовых школьных учителей, *распространение их педагогического опыта* и повышение престижа труда учителя. А теперь ответьте себе, уважаемый читатель, вы хоть что-то из названного видите, слышите, читаете, чувствуете?

Еще факт. В России 15 лет назад указом президента учреждено звание «Народный учитель Российской Федерации» — *высшее* почетное звание в стране, которое присваивается, как сказано в указе, *за выдающиеся заслуги в области педагогики*. Ежегодно этого звания удостоиваются

только 2–4 человека. Ситуация с ними та же, что и с победителями Всероссийского конкурса «Учитель года»: о них никто не знает, об их выдающихся заслугах нигде ни в СМИ, ни в речах работников федерального Минобрнауки ничего не говорится.

Ну, и какие чувства, какая память от всего этого, какая польза, как говорят, в сухом остатке? Да никакая, только дополнительный аргумент, подтверждающий формализм и бездушие государства в отношении к учителям, ощущение невнимания и униженности, если к лучшим из лучших такое отношение.

## Девятый вал отчетности

Казалось бы, тут и рассуждать не о чем, поскольку из заголовка раздела все ясно. Но мы все-таки перечислим часть документов, которые требуют от учителей сейчас в современной российской школе. Прежде всего, это ежемесячные справки об эффективности работы. Делается это под предлогом сбора информации для школьной комиссии, которая распределяет стимулирующую часть зарплаты. Если информацию не подать, лишишься премии по итогам месяца. Если ты работаешь еще и классным руководителем, то подавать надо еще и справку об эффективности воспитательной работы. Придумки находят различные: количество участников мероприятий, количество побед, грамот; отдельный отчет сдается по работе с двоечниками (дополнительные занятия, динамика оценок, контрольные мероприятия); из справки по аккредитационной экспертизе видно, что собирались такие данные: количество участников, призеров и победителей предметных олимпиад за последние пять лет по уровням: школьный, муниципальный, региональный, федеральный; информация по участию обучающихся (это бюрократический термин из нормативных актов) в работе конференций, конкурсов по тем же трем уровням.

При всем этом, конечно, присутствует отчет в виде таблицы успеваемости, которая называется теперь «Результаты промежуточной аттестации обучающихся... в текущем учебном году»: по каждому классу указывается количество обучающихся на «2», на «3», на «4» и «5»; далее идет текстовая отчетность по рубрикам: использование медиатеки и цифровых образовательных ресурсов; использование мультимедиапроекторов, интерактивных досок в образовательном процессе; использование для предметов инвариантной части учебного плана учебных изданий, рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки РФ и т.д. и т.п. — несть числа.

Перед сдачей статьи в редакцию мне пришло письмо из сельской школы. Оно стоит того, чтобы быть прочитанным и ужаснуться: «Здравствуйте, Марк Максимович! Года два-три назад с нас даже запрашивали отчет о количестве отчетов (видимо, чтобы с бюрократизацией бороться). Потом был приказ министерства о сокращении объемов отчетности. Но ничего не уменьшилось, наоборот, добавилось значительное число электронных мониторингов на основании писем Департамента образования: **о заполнении информации об оплате труда работников учреждений образования; об организации питания обучающихся; о мониторинге ИКТ-инфраструктуры в системе общего образования; о проведении мониторинга оздоровительной кампании; о проведении мониторинга доступности качества дошкольного образования (у нас много школ с дошкольными группами); мониторинг реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»; о заполнении информации по запросу Счетной палаты Российской Федерации; о предоставлении сведений об интернет-ресурсах.**

Очень много запросов идет от Института развития образования, который то ли вы-

полная поручения, то ли по собственной инициативе постоянно «просит» очень объемную информацию: о готовности к внедрению ФГОС (больше сотни (!) вопросов, требующих в том числе подсчета количества различных наглядных пособий, оборудования), наличии соответствующей среды для обучения детей с ОВЗ (тоже огромные простыни текста от характеристик здания до всех прочих условий).

Однако самое большое раздражение вызывают чуть ли не ежедневные информационные запросы о проведении мероприятий к каким-либо датам и всегда с пометкой «Срочно!». Вот некоторые названия отчетов из последних: об асоциальных проявлениях в подростковой среде (несколько таблиц ежеквартально); о состоящих на учете ВШК и наличии (отсутствии) правонарушений школьниками (прокуратура, ежемесячно); о проведении мероприятий по благоустройству; об оформлении зданий к 9 Мая; о проведении акции «Гражданин электронной России».

В кризис добавились постоянные запросы о том, на какие цели требуется финансирование с обязательными расчетами, сметами и обоснованиями — бессмысленная работа, потому что денег все равно не выделяют. А если и выделяют, то какие-то крохи и не на то, что нужно школе, не на то, что мы запрашивали, а на то, что решат сами чиновники. Прямо вредительство какое-то».

И это не весь перечень, а выборка наиболее объемных справок, отчетов, информационных.

Становится понятной горькая самоирония современных учителей России: «Дети — это то, что мешает учителям готовить справки, отчеты и работать с документами». Для тех чиновников, которые считают, что учитель обязан предоставлять любую нужную им информацию, напомним:

***сколько времени и сил учитель потратит на подготовку отчетов и справок, столько времени, сил он недодаст детям, и потому все, кто требует эту ненужную информацию, — злостные вредители по отношению к детям, школе, образованию и в конечном счете по отношению к стране.***

Отдельный материал в подтверждение заголовка статьи можно было бы написать об отвратительном недоверии к учителю. Как тут не вспомнить незаконное требование ежемесячно представлять квитанции, накладные и чеки, подтверждающие расход 100 рублей именно на методическую литературу; а бесконечные проверки явки детей и учителей даже на добровольные мероприятия (субботники, митинги, форумы и т.п.), пресловутый ЕГЭ с его инквизиторскими формами проведения. И в результате уже появилось новое — хамство родителей и детей.

Ну а что униженный и, как сказали бы на молодежном сленге, опущенный учитель? Одни (лучшие) уходят из сферы образования, другие, молча, добросовестно работают, несмотря ни на что, но никто уже не протестует против чиновничьего произвола. А как может раболепный учитель воспитать достойного и гордого гражданина своей страны? Об этом чиновники не задумываются и за падение авторитета учителя, учительской профессии никакой ответственности не несут. Риторический вопрос: «Какое будущее может быть у страны, где систематически принижается и падает авторитет наставников-учителей, занимающихся воспитанием, обучением, развитием детей?». ●

**Марк Максимович Поташник,**  
*академик Российской академии образования, доктор педагогических наук, профессор*



## Платные услуги: правовые аспекты

### Часть I

Оказание дополнительных образовательных услуг на платной основе требует определенной методики расчета цены единицы данной услуги в расчете на одного обучающегося. В материале мы постараемся ответить на наиболее важные вопросы, связанные

с правовыми и экономическими аспектами этой темы.

**А. Самохина**

■ Оказание дополнительных образовательных услуг на платной основе — часть приносящей доходы деятельности образовательных организаций, причем наиболее весомая. Это связано как с особенностями регулирования правобразовательного учреждения как юридического лица (п. 1 ст. 49 ГК РФ) с одной стороны, так и с особенностями финансового обеспечения оказания государственных и муниципальных услуг в сфере образования (ст. 101 Федерального Закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации») — с другой.

— *В чем эти особенности?*

Рассмотрим внимательно пункт 1 статьи 49 Гражданского кодекса РФ (изменения в данный пункт вступили в силу с 1 сентября 2014 года): «Юридическое лицо может иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренным в его учредительном документе, и нести связанные с этой деятельностью обязанности». Иными словами, как юридическое лицо образовательная организация может осуществлять различные типы сделок, оказывать разно-

## В каждом регионе разрабатывается собственная нормативная база оказания платных образовательных услуг.

образные услуги или производить товары, но устав образовательной организации эту деятельность ограничивает рамками образовательной деятельности.

В той же статье отдельно указывается, что коммерческие организации, в отличие от некоммерческих, могут заниматься **любыми** видами деятельности, не запрещенными законом.

**— Значит ли это, что образовательные учреждения не имеют права заниматься любой другой приносящей доходы деятельностью, напрямую не связанной с обучением, воспитанием, присмотром за детьми и прочим? Изданием методических пособий или консультированием заниматься нельзя? А сдачей свободных площадей в аренду? А осуществлять сделки с ценными бумагами?**

Такой вопрос возникает неизбежно, если не дочитать рассматриваемый пункт статьи 49 ГК РФ до конца: *«В случаях, предусмотренных законом, юридическое лицо может заниматься отдельными видами деятельности только на основании специального разрешения (лицензии) ...»*

*Внес изменения в устав, получил лицензию — и вперед?*

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 101 Закона № 273-ФЗ) четко и однозначно устанавливает только право осуществлять на платной основе (за счет средств физических и юридических лиц) образовательную дея-

тельность (п. 2 — платные образовательные услуги).

Для получения права осуществлять иные виды деятельности, приносящие доход, необходимо специальное разрешение учредителя, зафиксированное в лицензии. Это значит, что при прохождении процедуры лицензирования экономически грамотный руководитель предпримет усилия для того, чтобы расширить поле гражданских прав образовательного учреждения в части осуществления приносящей доходы деятельности и получит лицензию, работающую на перспективу.

Тем не менее на сегодня большинство образовательных учреждений сосредоточились (некоторые, правда, с опасением) только на оказании платных образовательных услуг. Значительная ротация руководящих кадров привела к тому, что «ментальные» запреты на эту деятельность («Я педагог, а не торгаш!», «В моей школе спекуляции никогда не будет!», «Я лучше умру, чем стану спекулянтом!») (Волька, «Старик Хоттабыч») уже практически исчезли. Ну, почти.

Самыми важными вопросами, возникающими в процессе организации деятельности по оказанию платных образовательных услуг (и недостаточно нормативно урегулированными) являются три:

- установление цены образовательной услуги;
- оплата труда педагогов, привлеченных к оказанию платных образовательных услуг;
- распределение средств от приносящей доходы деятельности.

Тема и формат данной статьи не позволяют достаточно полно осветить все три вопроса, поэтому сосредоточимся на заявленной теме.

При рассмотрении темы будем исходить из постулата, что целью организации платных образовательных услуг является получение дохода, реинвестируемого в образовательную же деятельность.

Достижение этой цели (помимо целей, перечисленных в 706-ПП) позволит:

- повысить среднюю заработную плату основного педагогического персонала (как за счет привлечения их к оказанию платных услуг, так и за счет увеличения доли стимулирующих выплат);
- создать основание для разговора с представителем учредителя об увеличении зарплаты директора (за счет предыдущего пункта) и повышения зарплаты всех сотрудников, чья зарплата устанавливается в процентном отношении к заработной плате руководителя (заместителя, главный бухгалтер);
- тратить деньги на то, на что раньше не хватало (закупки материальных запасов, приглашение ученых с лекциями, поощрение достижений учащихся, ремонт, представительские расходы и проч.).

Чтобы денег было больше, нужно не только их тщательно считать, но и планировать расходы, устанавливать четкие правила учета интересов всех сторон и анализировать движение денежных потоков. Начнем с конца.

Доход (TR) — это интервальный показатель; определяется как произведение цены (P) услуги на количество (Q) родителей (иных представителей), оплативших обучение детей в течение определенного периода (день, неделя, месяц, квартал, год) или за определенное количество занятий:

$$TR = P * Q$$

**— Что такое «интервальный показатель»?**

Это показатель, оценить который можно только по отношению к отрезку (интервалу) времени; без указания этого отрезка он неинформативен. Например, доход 20 000 рублей — это много или мало? А за один день? А в час?

Чаще всего образовательное учреждение считает доходы с той же частотой, с которой производится оплата услуг роди-

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Платные образовательные услуги — это новшество, которое буквально взорвало образовательные учреждения! Что делать? Какие виды образовательной услуги можно применять и будут ли они востребованными? Как проводить расчет? Данный материал, пусть и сложный по восприятию, поможет заинтересованным лицам в образовании (директор, бухгалтер, экономист, педагог) разобраться в своих вопросах и поможет понять, перспективна ли платная образовательная услуга в их учреждении».

«С практической точки зрения текст бесценен. Наша школа недавно перешла с «казны» на «бюджет». Условия для того, чтобы самостоятельно зарабатывать деньги, мы создали. А как дальше поступить? Еще тот большой вопрос. Статья в этом смысле на него отвечает и помимо законодательной основы дает четкий план действий и перечень инструментов. Автору — огромное спасибо!»

телями (месяц). В дальнейших рассуждениях будем исходить именно из данного временного промежутка.

**Нужно помнить, что чем больше затраты, тем выше цена платной услуги и тем меньше доступность этой услуги для обучающихся.**

**— Если установить слишком высокие цены, то родители от платных услуг откажутся!**

Имеют право. Процесс установления цены — это процесс поиска «точки оптимума», которая находится между «полом» (затратами) и «потолком» (готовностью родителей отказаться от других благ ради развития ребенка и оплатить дополнительные образовательные услуги).

«Потолок» может быть определен на основе:

- сбора информации о ценах конкурентов (цена устанавливается на уровне текущих цен на схожие услуги или несколько ниже);
- цены, установленной в прошлом учебном году (если услуга уже оказывалась);
- изучения рынка (количественные и качественные маркетинговые исследования: фокус-группы, интервью, глубинные интервью, различные виды анкетирования);
- интуиции и психологических факторов («дорого — качественно, дешево — плохо», «цена не должна быть “круглой”», «97 лучше, чем 100» и проч.).

«Пол» цены услуги — расчетный показатель, «рамочные» правила определения которого устанавливаются учредителем. Именно поэтому в каждом регионе разрабатывается собственная нормативная

база оказания платных образовательных услуг, учитывающая требования нормативных актов налоговых и финансовых органов, а также иных документов, принятых на региональном уровне и имеющих отношение к данной сфере деятельности.

В Москве такими документами являются совместный приказ Департамента финансов и Департамента экономической политики и развития города Москвы от 5 сентября 2011 г. № 123-ПР/264 «Об утверждении методических рекомендаций по установлению порядка определения платы за оказание государственными бюджетными учреждениями города Москвы гражданам и юридическим лицам за плату государственных услуг (выполнения работ), относящихся к их основным видам деятельности» и разработанный на его основе приказ Департамента образования города Москвы № 346 от 13 мая 2011 г. «Об обеспечении прав граждан и юридических лиц на получение дополнительных, сверх установленного государственного задания, услуг за плату на основе экономически обоснованных затрат».

**— Почему перечисленные выше документы — «рамочные»?**

Потому что упомянутые документы устанавливают право образовательным и иным учреждениям самостоятельно «...определять возможность оказания платных услуг в зависимости от материальной базы, численного состава и квалификации персонала, спроса на услугу... и т.д.», а также «...утверждать размер платы на оказываемые им платные услуги» (п. 3, п. 5 приказа Департамента образования города Москвы от 13 мая 2011 г. № 346).

Для того чтобы урегулировать «на местности» интересы заказчиков и исполнителей образовательных услуг, образовательное учреждение разрабатывает собственные нормативные документы, утверждаемые приказом директора:

- положение о порядке оказания платных образовательных услуг;
- положение о порядке оплаты труда работников, привлеченных на договорной основе к выполнению работ по предоставлению платных образовательных услуг;
- положение о расходовании средств, полученных от приносящей доходности деятельности (платных образовательных услуг);
- методику расчета цены единицы платной образовательной услуги в расчете на одного обучающегося (воспитанника).

Последний документ (для краткости — «Методика») призван определить **единый порядок расчета цен** на платные образовательные услуги на основе экономически обоснованных затрат (себестоимости) с учетом необходимости уплаты налогов и сборов, а также с учетом возможности совершенствования образовательного процесса и развития материальной базы образовательного учреждения.

«Методика» разрабатывается с целью решения следующих задач:

- введение единого механизма формирования цен на платные образовательные услуги, оказываемые образовательным учреждением;
- сочетание экономических интересов образовательного учреждения и потребителей платных образовательных услуг;
- обеспечение возможности планирования финансово-экономических показателей, мониторинга их выполнения;
- обеспечение финансовой стабильности работы образовательного учреждения;
- обеспечение окупаемости затрат на оказание платных образовательных услуг и их контроля;
- создание условий для перехода на многоканальное финансирование с

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Относясь к категории «динозавров», с трудом ломаю себя в плане «поворота» к коммерциализации образовательных услуг. Хотя бы их части. При этом понимаю, что это — неизбежность. Как сделать ее эффективной не только в экономическом аспекте, а полезной для основной (уставной) деятельности — это и вопрос и задача одновременно. Статья — ликбез, ненавязчивый, конкретный, доступный и, что особенно важно, внушающий оптимизм. Большая, знаете ли, редкость по нынешним временам!»

«Статья нужная. Я очень долго билась над урегулированием системы платных услуг и знаю, как непросто «подстелить соломы» во все опасные места. Несмотря на то, что пишет это москвич и о московских реалиях, статью, конечно, интересно будет прочитать руководителям из разных регионов».

раздельным учетом объемов оказываемых услуг и затрат на их оказание. Следует обратить внимание, что «Методика» НЕ решает задачу определения «потолка» рыночной цены услуги, зато должным образом позволяет обосновать



бухгалтерские затраты, необходимые для оказания платной образовательной услуги.

Ключевой метод ценообразования «от пола» — это метод себестоимости или метод «затраты плюс надбавка». Приказ Департамента образования города Москвы от 13 мая 2011 г. № 346 «Об обеспечении прав граждан и юридических лиц на получение дополнительных, сверх установленного государственного задания, услуг за плату на основе экономически обоснованных затрат» (далее — Приказ № 346) — хороший и правильный документ, позволяющий не только экономически обосновать все затраты, возникающие в процессе оказания платной образовательной услуги, но и переложить ответственность за это обоснование на Департамент образования.

Приказ № 346 устанавливает два метода расчета затрат на оказание платной образовательной услуги: 1) расчетно-аналитический; 2) метод прямого счета (п. 13).

**1. Расчетно-аналитический метод** (п. 14 Приказа № 346) «...применяется в случаях, когда в оказании платной услуги задействован в равной степени весь персонал учреждения и все материальные ресурсы».

— **Что это такое может быть?**

Вопрос следовало бы переадресовать

Департаменту образования города Москвы. Но можно предположить, что здесь имеется в виду частная школа, детский сад или НОУ ВПО в целом. Хотя и там все ресурсы задействованы не «в равной степени».

В основе использования этого метода лежит милый сердцу бухгалтера «... расчет средней стоимости единицы времени (человеко-дня, человеко-часа)» и оценка

количества отработанных единиц времени (в условиях образовательного учреждения — учебных (академических) часов).

«Милая, зачем тебе набирать платную группу — ты ж почти ничего не получишь за два-то часа в неделю!» — говорит главный бухгалтер, основным когнитивным действием которого в момент произнесения слов является умножение средней часовой ставки учителя школы на количество часов.

*И как быть?*

Обратить внимание данного сотрудника на прописанное в «Методике» положение, по которому для установления цены платной услуги и включения в эту цену стоимости труда педагога используется метод прямого счета, а не расчетно-аналитический.

*А если не поймет?*

Найти более сообразительного сотрудника.

**2. Метод прямого счета** (п. 15 Приказа № 346) позволяет устанавливать цены на каждую платную образовательную услугу в случаях, «... когда оказание платной услуги требует использования труда отдельных специалистов учреждения и специфических материальных ресурсов, включая материальные запасы и оборудование».

Я обратилась в бухгалтерию одного из образовательных учреждений Москвы с просьбой обосновать, почему из двух методов ценообразования, прописанных в Приказе № 34б, учреждение использует первый (расчетно-аналитический). «Ну, пианино-то общее», — ответила ведущий бухгалтер.

Смысл метода прямого счета («прямой учет всех элементов затрат») состоит в том, что расчет цены и затрат производится *по каждой платной образовательной услуге отдельно*. Цены и затраты на другие платные образовательные услуги, а также стоимость ученико-часа и другие нормативные показатели, используемые образовательным учреждением при выполнении государственного задания за счет бюджетной субсидии, при проведении данных расчетов *не учитываются*.

Если стоимость часа работы педагога получается ниже, чем при оказании бюджетной услуги, но педагог согласен и хочет работать — это его право (и прямая выгода для образовательного учреждения). Не хочет — группа не открывается, услуга детям и родителям не предлагается.

**— А можно устанавливать одинаковые цены на все платные услуги?**

Можно. Только сначала надо разобраться в экономическом механизме установления нижней границы цены.

Цена на каждую отдельную платную образовательную услугу определяется как частное от деления суммы общих затрат (себестоимости) и планируемой прибыли на планируемое количество обучающихся:

$$\text{Цена} = (\text{себестоимость} + \text{прибыль}) / \text{количество обучающихся}$$

Для расчета себестоимости платных образовательных услуг затраты группируются в соответствии с экономическим содержанием по укрупненным элементам: *прямые* и *косвенные*.

К *прямым* затратам относятся затраты, непосредственно связанные с оказанием

платной образовательной услуги и потребляемые в процессе ее оказания:

- а) расходы на заработную плату персонала, непосредственно участвующего в процессе оказания платной услуги (основной персонал), в том числе отчисления во внебюджетные фонды и отпускные для персонала, работающего по трудовому договору;
- б) затраты на приобретение расходных материалов (материальных запасов), потребляемых в процессе оказания услуги, в том числе затраты на приобретение программного обеспечения;
- в) амортизация оборудования, используемого в процессе оказания платной услуги.

Пункт «а» — самый сложный. Персонал, привлекаемый к оказанию платной образовательной услуги, — это самый важный экономический ресурс, без которого никакая образовательная услуга не может быть оказана. Платные образовательные услуги безошибочно определяют, кто из педагогов чего стоит. В буквальном смысле, потому что дети идут «на конкретного педагога», а родители (законные представители) платят, в общем, не учреждению, а человеку, который занимается с ребенком.

Именно поэтому вопрос, который можно услышать из уст руководителя учреждения или бухгалтера: «Как же я буду им платить?» (им — педагогам, оказывающим платные образовательные услуги) — как минимум некорректен. Действительно, как платить человеку деньги, которые он нам принес, чтобы мы ему заплатили?

*Так кто кому платит?*

Тут возможны две ситуации. Первая — образовательное учреждение само изучает спрос, проектирует образовательную услугу, набирает группу, заключает договоры с родителями, обеспечивает своевременное внесение родительской платы и *нанимает* педагога на своих условиях. Например, по средней часовой ставке бюджетной услуги. В этом случае педагог просто получает

«еще два часа в неделю» и соответствующую оплату.

Или предложить иные условия. «Долевое» участие в доходах от платной услуги — процент от полученных доходов. Расчеты и практика показывают, что максимальная доля расходов на оплату труда основного персонала, оказывающего платные образовательные услуги, — 50% от внесенной родительской платы.

Условие « долевого участия » является обоснованным и единственно возможным в другой ситуации: когда работник сам проектирует услугу, набирает детей, контролирует внесение оплаты. Тогда становится очевидным, что не образовательное учреждение ему платит, а с точностью до наоборот: педагог обеспечивает образовательному учреждению оплату административно-управленческих и других услуг, возмещает другие затраты и приносит прибыль.

*А как же тогда быть с тем главным бухгалтером, который говорит: «Милая, зачем тебе набирать платную группу?»*

Главный бухгалтер знает, о чем говорит. По федеральному закону «О бухгалтерском учете» (402-ФЗ от 06.12.2011, п.4 ст. 5) все источники финансирования являются объектами бухгалтерского учета (и бюджетные, и от приносящей доходы деятельности). Это значит, что работники

выделенного структурного подразделения — бухгалтерии — должны обслуживать приносящую доходы деятельность не за дополнительную оплату, включенную в цену платной услуги, а за ту зарплату, которая у них уже есть. Следовательно, ни главный бухгалтер, ни иной сотрудник бухгалтерии не заинтересованы в том, чтобы делать «лишнюю» работу за те же деньги.

Другое дело, если бухгалтерское обслуживание образовательного учреждения осуществляется по договору аутсорсинга — тогда сторонняя организация может потребовать дополнительную плату за дополнительную работу.

**— А «своим» бухгалтерам нельзя доплачивать?**

Закон не запрещает это делать. Однако нужно помнить, что чем больше затраты, тем выше цена платной услуги и тем меньше доступность этой услуги для обучающихся. Соответственно, прибыль образовательного учреждения тоже уменьшается.

*Продолжение следует. ●*

**Самохина Анна Константиновна,**  
кандидат педагогических наук, эксперт  
Дирекции общего образования НИУ  
«Высшая школа экономики», Москва

д.



## «Щепки» от Курбатова

«Сижу, ем суп в столовой. Подходит маленькая девочка, дергает слегка за ухо:  
— А, правда, — говорит, — у меня красивые волосы?  
Первоклассница!»

*Рустам Иванович Курбатов,*  
директор НОУ «Лицей «Ковчег–XXI»», г. Красногорск,  
Московская область

## ЭКОНОМИКА И ПРАВО

# Спрашивали? Отвечаем!

К нам в редакцию продолжают приходить письма от директоров школ из различных регионов с вопросами нормативного характера. Мы размещаем ответы в журнале, так как они будут актуальны для многих коллег.

## А. ЛОМОВ

---

**■ Учащийся, имеющий годовую отметку «2» по итогам промежуточной аттестации, считается имеющим академическую задолженность. Он повторно прошел промежуточную аттестацию и опять получил неудовлетворительную отметку. Какая итоговая отметка за год должна быть выставлена такому учащемуся и каким образом в классном журнале и личном деле учащегося отображается факт неудовлетворительных результатов промежуточной аттестации и информация о количестве повторных попыток прохождения им промежуточной аттестации?**

Для сокращения дополнительных проблем при ликвидации академической задолженности промежуточную аттестацию разумно и целесообразно проводить только в конце учебного года.

В локальном нормативном акте, регла-

ментирующем порядок проведения промежуточной аттестации, следует предусмотреть процедуру выставления итоговой отметки за год, например, аналогично тому, как это сделано в «Порядке заполнения, учета и выдачи аттестатов об основном общем и среднем общем образовании и их дубликатов», утвержденном приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 февраля 2014 г. № 115 (пп. «б» п. 5.3.):

- в случае положительного результата промежуточной аттестации итоговая отметка по конкретному предмету за год определяется как среднее арифметическое четвертных отметок и отметки, полученной учеником по результатам промежуточной аттестации, в соответствии с правилами математического округления до целого числа;
- в случае неудовлетворительной отметки, полученной учащимся по резуль-

**Для сокращения  
дополнительных  
проблем  
при ликвидации  
академической  
задолженности  
промежуточную  
аттестацию разумно  
и целесообразно  
проводить только  
в конце учебного года.**

татам промежуточной аттестации, ему выставляется неудовлетворительная итоговая отметка за год по предмету.

То есть итоговую отметку за год следует выставлять после прохождения учащимся промежуточной аттестации и с учетом ее результатов в соответствии с локальным нормативным актом, регламентирующим данную процедуру (пример такого локального нормативного акта включен в модуль «Нормативная база» информационно-аналитической системы «Директория» <http://direktoria.org/>).

В журнале, естественно, следует предусмотреть графы «Отметка за промежуточную аттестацию» и «Итоговая отметка».

В вашем случае у учащегося не может быть положительной итоговой отметки за год, поэтому не будет и проблемы с указанием предмета, по которому он имеет академическую задолженность, ни в журнале, ни в его личном деле.

Что касается процедуры указания количества повторных прохождений промежуточной аттестации, то это проблема того образовательного учреждения, в которое перейдет такой учащийся. Скорее всего, то образовательное учреждение запросит

у вас соответствующее подтверждение.

*В результате реорганизации 2 февраля 2015 года к нашей школе присоединили детский сад, в котором имеются две группы детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Музыкальный руководитель работает в том числе и в этих группах.*

*Имеет ли он право на отпуск продолжительностью 56 календарных дней?*

*Если да, то как рассчитать продолжительность его отпуска, ведь ранее он имел право на отпуск продолжительностью 42 календарных дня?*

1. Постановлением Правительства РФ от 14 мая 2015 г. № 466 «О ежегодных основных удлиненных оплачиваемых отпусках» (далее — ПП № 466) музыкальным руководителям общеобразовательных организаций, работающим в группах для детей дошкольного возраста с ОВЗ, предусмотрен основной удлиненный оплачиваемый отпуск продолжительностью 56 календарных дней. Поскольку в этом постановлении **нет указаний** на то, что отпуск продолжительностью 56 дней предоставляется музыкальным руководителям, работающим в группах для обучающихся дошкольного возраста с ОВЗ **полный рабочий день**, как это было указано ранее в постановлении Правительства РФ от 1 октября 2002 г. № 724, то это значит, что отпуск продолжительностью 56 календарных дней предоставляется музыкальному руководителю независимо от продолжительности рабочего времени в таких группах.

2. Поскольку отпуск работникам предоставляется не за учебный, а за календарный год, сейчас им необходимо предоставить отпуск за 2015 год и его продолжительность в соответствии с действующим законодательством, как мы выяснили, составляет 56 календарных дней.

Поэтому работнику необходимо предоставить отпуск той продолжительности, которая предусмотрена ПП № 466. А вот учет времени работы в должностях, по которым

предусмотрен отпуск различной продолжительности, необходимо будет осуществлять при увольнении работника и расчете денежной компенсации за неиспользованные отпуска или же при расчете излишне выплаченных отпускных сумм за неотработанное время.

**Работник желает отгулять часть отпуска, а за неиспользуемую часть отпуска получить денежную компенсацию. Обязан ли работодатель выплачивать ему такую денежную компенсацию?**

Согласно части 1 статьи 126 Трудового кодекса РФ «**Часть** ежегодного оплачиваемого отпуска, **превышающая 28 календарных дней**, по письменному заявлению работника **может быть заменена** денежной компенсацией». А это значит, что:

во-первых, это правило распространяется только на тех работников, которые имеют право на основной удлиненный оплачиваемый отпуск;

а во-вторых, часть отпуска может быть, но совсем не обязательно должна быть заменена денежной компенсацией.

То есть окончательное решение о воз-

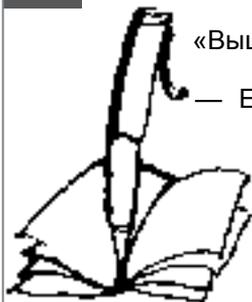
можности такой замены принимает работодатель (читай — директор)!

Следует иметь в виду, что **не допускается замена денежной компенсацией** ежегодного основного оплачиваемого отпуска и ежегодных дополнительных оплачиваемых отпусков **беременным женщинам и работникам в возрасте до восемнадцати лет**, а также ежегодного дополнительного оплачиваемого **отпуска** работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, за работу в соответствующих условиях (за исключением выплаты денежной компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении, а также случаев, установленных Трудовым кодексом) (ч. 3 ст. 26 Трудового кодекса РФ).

Однако в случае увольнения работника ему **выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска** (ч. 1 ст. 127 Трудового кодекса РФ). ●

**Ломов Алексей Иванович,**  
эксперт информационного портала  
«ФЗ-273.РФ», заместитель главного  
редактора журнала «Практика  
административной работы в школе»

д.



«Вышел на переменке воздухом подышать. Идут по дорожке два шестиклассника, беседуют: — Если Россия и погибнет, — говорил Достоевский, — то от либералов. Я ускорил шаг».

*Рустам Иванович Курбатов,*  
директор НОУ «Лицей «Ковчег—XXI», г. Красногорск,  
Московская область

## «Щепки» от Курбатова

# Вопрос-ответ.

## Часть 12

В ИФ «Сентябрь» вышла книга «Федеральный закон об образовании в вопросах и ответах», подготовленная экспертами информационного портала 273-фз.рф. Мы продолжаем публикацию цикла статей из книги в форме вопросов и ответов, в которых собраны наиболее актуальные и интересные темы, касающиеся сферы общего образования.

**■ В старом Законе РФ «Об образовании» было предусмотрено заключение между образовательным учреждением и учредителем договора о взаимоотношениях. Необходимо ли по новому Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» заключать такой договор?**

Заключение образовательным учреждением договора с учредителем было предусмотрено п. 3 ст. 11 Закона РФ от 10 июля 1992 г. № 3266-1 «Об образовании». Однако этот пункт утратил силу с 1 января 2011 г. в соответствии со ст. 3 Федерального закона от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

Таким образом, норма Закона РФ «Об образовании» о заключении договора с уч-

редителем на момент вступления в силу Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» уже утратила силу и не действовала 2 года и 8 месяцев.

Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» заключение такого договора также не предусматривается.

**Что нового вносит Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» в вопросы ликвидации сельских общеобразовательных учреждений?**

Согласно п. 5 ст. 34 прежнего Закона РФ «Об образовании» ликвидация сельского дошкольного образовательного или общеобразовательного учреждения допускается только с согласия схода жителей населенных пунктов, обслуживаемых данным учреждением. Следует отметить, что практическое применение указанной нормы было и есть затруднительно, по-

сколькx данная форма непосредственно-го решения вопросов местного значения имеет специальное правовое регулирование, предусмотренное ст. 25 Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (имеются ограничения по количеству жителей соответствующего поселения).

В соответствии с ч. 12 ст. 22 нового Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» принятие решения о реорганизации или ликвидации муниципальной общеобразовательной организации, расположенной в сельском поселении, не допускается без учета мнения жителей данного сельского поселения. Аналогичный порядок будет применяться и при ликвидации филиала государственной и (или) муниципальной дошкольной образовательной организации либо общеобразовательной организации (ч. 6 ст. 27), что старым Законом РФ «Об образовании» не предусматривается.

Мнение жителей сельского поселения может быть выражено в различных формах непосредственного осуществления населением местного самоуправления и участия населения в осуществлении местного самоуправления, предусмотренных соответствующими статьями главы 5 Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ.

Таким образом, положения Федерального закона № 273-ФЗ, в отличие от старого Закона РФ «Об образовании», допускают разнообразие форм выражения жителей сельских поселений в решении вопросов о ликвидации и реорганизации (это также новация Федерального закона № 273-ФЗ) соответствующей муниципальной дошкольной или общеобразовательной организации. Однако в отличие от старого Закона речь идет об «учете мнения», а не «согласии». Следовательно, орган, выполняющий функции и полномочия учредителя соответствующей образовательной организации, вправе аргументированно не

согласиться с данным мнением.

Кроме того, принятие федеральным органом исполнительной власти, органом исполнительной власти субъекта РФ или органом местного самоуправления решения о реорганизации или ликвидации государственной и (или) муниципальной образовательной организации допускается на основании положительного заключения комиссии по оценке последствий такого решения (ч. 11 ст. 22 Федерального закона № 273-ФЗ).

Порядок проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации, находящейся в ведении субъекта РФ, муниципальной образовательной организации, включая критерии этой оценки (по типам данных образовательных организаций), порядок создания комиссии по оценке последствий такого решения и подготовки ею заключений устанавливаются уполномоченным органом государственной власти субъекта РФ (ч. 14 ст. 22 Федерального закона № 273-ФЗ).

Таким образом, кроме учета мнения жителей сельского поселения, ликвидация сельского общеобразовательного учреждения не допускается без положительного заключения комиссии по оценке последствий решения о ликвидации.

***Каким образом на практике можно осуществить учет мнения жителей сельского поселения при реорганизации или ликвидации общеобразовательной организации?***

Учет мнения жителей сельского поселения при реорганизации или ликвидации общеобразовательной организации, например, может быть произведен посредством собрания граждан, предусмотренного ст. 29 Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Собрания граждан проводятся для обсуждения вопросов местного значения, информирования населения о деятельности органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления.

В качестве примера порядка организации такого собрания приводим текст Порядка учета мнения жителей сельских населенных пунктов муниципального образования городского округа «Усинск» при принятии решения о реорганизации или ликвидации муниципальной общеобразовательной организации.

Утвержден Постановлением администрации городского округа «Усинск» от 17 декабря 2013 г. № 2691 (приложение)

**Порядок учета мнения жителей сельских населенных пунктов муниципального образования городского округа «Усинск» при принятии решения о реорганизации или ликвидации муниципальной общеобразовательной организации**

1. Настоящий Порядок учета мнения жителей сельских населенных пунктов муниципального образования городского округа «Усинск» при принятии решения о реорганизации или ликвидации муниципальной общеобразовательной организации (далее — Порядок) устанавливает форму и регламентирует последовательность процедуры учета мнения жителей сельских населенных пунктов муниципального образования городского округа «Усинск» (далее — жители) при принятии решения о реорганизации или ликвидации муниципальной общеобразовательной организации.

2. Порядок разработан в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Законом Республики Коми от 6 октября 2006 года № 92-РЗ «Об образовании», Уставом муниципального

образования городского округа «Усинск», Положением о порядке назначения и проведения собраний и конференций граждан на территории муниципального образования городского округа «Усинск», утвержденным решением шестнадцатой сессии второго созыва Совета городского округа «Усинск» от 20 апреля 2006 года № 214.

3. Выявление и учет мнения жителей по вопросу принятия решения о реорганизации или ликвидации муниципальной общеобразовательной организации проводится в форме собрания граждан, проживающих на территории муниципального образования городского округа «Усинск» (далее — Собрание).

4. Собрание проводится в целях обеспечения государственных гарантий прав и свобод человека в сфере образования и создания условий для реализации права на образование.

5. Собрание назначается и проводится в соответствии с Положением о порядке назначения и проведения собраний и конференций граждан на территории муниципального образования городского округа «Усинск», утвержденным решением шестнадцатой сессии второго созыва Совета городского округа «Усинск» от 20 апреля 2006 года № 214.

6. Собрание проводится по инициативе населения муниципального образования, Совета городского округа «Усинск» или главы городского округа «Усинск».

7. Инициатор проведения Собрания обязан:

7.1. Не позднее чем через 7 дней со дня принятия решения о проведении Собрания составить список участников Собрания и оповестить граждан, имеющих право на участие в Собрании, о месте, дате и времени проведения Собрания, выносимом на рассмотрение вопросе, а также представить информацию об инициаторе проведения Собрания не менее чем за 7 дней до его проведения.

7.2. Заблаговременно знакомить жителей с материалами, относящимися к вопросу (вопросам), выносимому на рассмотрение Собрания.

8. Инициатор проведения Собрания самостоятельно, с учетом местных условий, определяет способ оповещения жителей.

9. Собрание считается правомочным, если на нем присутствует более 50% жителей, достигших 16-летнего возраста.

10. Собрание открывает и проводит инициатор его проведения. Для ведения Собрания избирается президиум, состоящий из председателя, секретаря собрания и других лиц по усмотрению участников Собрания. Выборы состава президиума, утверждение повестки дня, регламента проведения Собрания производятся простым большинством голосов участников Собрания по представлению инициатора проведения Собрания.

11. Принятие решения на Собрании осуществляется открытым голосованием большинством голосов присутствующих жителей, имеющих право участвовать в Собрании, путем поднятия руки.

12. Каждый житель, участвующий в Собрании, имеет один голос.

13. Для подсчета голосов при проведении голосования из числа участников Собрания избирается счетная комиссия.

14. В голосовании участвуют только жители, включенные в список участников Собрания, зарегистрированные в качестве участников Собрания.

15. Секретарь собрания ведет протокол собрания, записывает краткое содержание выступлений по рассматриваемому вопросу, принятое решение.

16. Ход и итоги Собрания оформляются протоколом. Протокол должен содержать следующие данные:

- 1) дата, время и место проведения Собрания;
- 2) инициатор проведения Собрания;
- 3) состав президиума Собрания;
- 4) состав счетной комиссии Собрания;

5) количество жителей, имеющих право на участие в Собрании;

6) количество жителей, зарегистрированных в качестве участников Собрания;

7) полная формулировка рассматриваемого вопроса, выносимого на голосование;

8) фамилии выступавших и краткая запись выступлений;

9) результаты голосования и принятые решения;

10) подпись председателя, секретаря Собрания, председателя счетной комиссии.

К протоколу должен прилагаться список участников Собрания.

17. Расходы, связанные с подготовкой и проведением Собрания, производятся за счет инициатора проведения Собрания.

18. Решение Собрания, отражающее мнение жителей по вопросу принятия решения о реорганизации или ликвидации муниципальной общеобразовательной организации, подлежит обязательному рассмотрению и учету Управлением образования администрации муниципального образования городского округа «Усинск» при подготовке обоснования целесообразности реорганизации или ликвидации муниципальной общеобразовательной организации и Комиссией по проведению оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации муниципальных образовательных организаций. ●

*На вопросы отвечали эксперты  
Информационного портала 273-фз.рф:  
Ванюков И. В., Матвеев В. Ю., Рожков А. И.*

***Книгу «Федеральный закон об образовании в вопросах и ответах» можно приобрести в нашем интернет-магазине [shop.direktor.ru](http://shop.direktor.ru) или заказать в редакции, позвонив по тел. 8 (495) 710-30-01.***

# Государство учащихся

С упразднением пионерской организации в школьном детском коллективе (как и во многих других школах страны) исчезла система социального воспитания подрастающего поколения. Влиять на школьников стало сложно. Дети теряли интерес к личностному росту, к обучению и посещению школы, теряли стимул, чаще выходили из-под контроля взрослых, отсутствовала общность интересов, терялось взаимодействие. Поэтому требовалась какая-то общая идея, одно общее дело, которое сплотило бы школьников.

Какое? На примере создания школьного государства мы представляем опыт работы

**Т. Ануфриева**

одной из школ Санкт-Петербурга.

■ Идея создания школьного государства — «КроГУч» родилась не спонтанно. К этому мы шли довольно долго. В лихие 90-е моделью послужила модная в то время игра «Монополия». И поскольку мы живем в государстве, то дети выбрали форму игры — государство, в которую бы-

ли вовлечены все учащиеся нашей школы. Объявили школьный конкурс на лучшее название нашего государства, и путем референдума (голосованием) выбрали лучшее название — «КроГУч» — как вы понимаете, это аббревиатура: Крутое Государство Учащихся. Также по итогам го-

лосования была выбрана символика государства: герб, гимн, флаг.

Школьное государство строится по следующей схеме: возглавляет его президент, должность президента выборная, у него есть собственное название — КруПа (Крутой президент). К выборам претенденты на должность президента готовят свои программы. Действуют принципы: выборность, активность, функциональность. В школьном государстве есть и свой кабинет министров.

Как и в настоящем государстве, ученики — наши жители, а наши классы — города. У каждого города есть свое название (например, Божья коровка, StarVille и др.), есть девиз, герб, и иногда дети даже рисуют другую символику. Все это учащиеся придумывают сами, но, конечно, не без помощи классных руководителей, которые их поддерживают и помогают. У города есть свой губернатор (староста).

Президент вместе с кабинетом министров на очередном заседании рассматривает вопрос проведения тематической недели или акции. Кабинет министров разрабатывает план проведения, форму и задания классам (любимой формой работы школы является коллективное творческое дело (КТД)). После разработки и утверждения президент назначает сбор губернаторов, на котором каждый класс получает задание и маршрутный лист для участия в КТД или акции.

Работа президента с кабинетом министров строится как по плану воспитательной работы школы, так и по плану работы самого кабинета министров (т.е. актива). Все министерства, которые, по сути, представляют собой добровольные детские объединения, взаимодействуют друг с другом. Они в реальной событийной среде школы тесно взаимосвязаны: например, трудно представить школьный праздник без музыкального сопровождения, здесь подключается министерство КРеМеНь (крутые музыкальные новаторы),

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Материал очень живой. Я даже, признаться, усилием воли заставил поверить себя в то, что в наше сложное время люди находят силы, возможности, желание, энергию для таких глобальных дел. Сейчас такое количество внешних указаний школе, что и когда делать, какое мероприятие провести, что поражаешься тому, как люди находят время все это делать. Если все учащиеся (или хотя бы значительная их часть) искренне в этом участвуют, то все очень здорово».

«Без самоуправления нельзя, но оно должно быть либо настоящим в известном понимании, либо не стоит говорить, что оно якобы есть. Коллеги довольны, с удовольствием делятся опытом, и есть те моменты, которые можно и стоит у них перенять».

а если это праздник в начальной школе, то без помощи министерства КРоХа (крутые хранители ангелочков — вожатые) не обойтись. Акции или предметные недели, праздники и дискотеки, создание сценариев и их воплощение не проходят без участия и организации министерства КРоМКа (крутые министры культуры). Все школьные события освещаются в школьной газете «СОТЫ», это КруЖка (крутые журналисты). Для фиксирования реше-

**Главный эффект и смысл школьного самоуправления — в том, чтобы каждый ребенок чувствовал себя комфортно в школе, чувствовал свою принадлежность к ней.**

ний различных заседаний, ведения документации создано министерство КраСка (крутые секретари).

Благодаря созданной системе ученического самоуправления жизнь в школе сразу изменилась. Появился интерес детей к школьной жизни, выросла активность, школьники стали дружнее, сплоченнее, исчезли равнодушие и скука.

### Круги школьной жизни

Школьную жизнь мы делим условно на три круга деятельности: внутренний (школа), внешний (социальные партнеры школы) и внутри КрОГУча (детское государство). Внутренняя жизнь школы строится по плану, который разрабатывается в мае месяце кабинетом министров с учетом юбилейных дат, игровых программ, спортивных мероприятий, районных и школьных конкурсов, акций, запросов детей, учителей и родителей. Каждое мероприятие, праздник разрабатывают ребята, министры культуры и педагог-организатор. Все школьники делают сами, а педагог-организатор только направляет их в правильное русло, помогает составить план мероприятия, затем назначаются ответственные.

Так появились новые праздники, напри-

мер, «Посвящение в КРОГУЧАТА». Каждый ребенок, переступивший порог нашей школы, становится полноправным гражданином школьного государства.

Также совместно с учащимися мы проводим разработку конкретных мероприятий: акций, тематических недель, конкурсов, праздников, встреч и бесед с приглашением специалистов. Например, есть уже сложившаяся традиция встреч с бойцами отряда специального назначения «Тайфун», МЧС, студентами-иностранцами СПбГУ. Ребята бывают очень впечатлены этими встречами. Ну и, конечно, без внимания не остается и внешнее сотрудничество: детские сады, детские дома, выезд на станцию Лычково в Ленинградскую область, уход за зубровником в Токсово — перечислять можно долго, но самое главное, что детям это нравится, они заряжаются энергией того, за что болеют и в чем участвуют.

Что же касается традиций внутри КРОГУча, то они формировались и формируются до сегодняшнего дня. После каждого проведенного мероприятия проходит обсуждение, причем в нетрадиционной форме, иногда за чашкой чая; анализ проведенного мероприятия проводится в веселой атмосфере теплой дружеской беседы, вспоминаются ошибки, истории, репетиции.

За эти годы сложилось и наше понимание детского самоуправления. **Самоуправление** — это единство самоорганизации, самостоятельности, саморегуляции, самоконтроля, способ коллективного существования объединения людей. А главный эффект и смысл школьного самоуправления — в том, чтобы каждый ребенок чувствовал себя комфортно в школе, чувствовал свою принадлежность к ней. И через эту игру осваивал социальную роль гражданина, со всей совокупностью прав и обязанностей. При этом очевидным фактом можно считать то, что мы видим результат нашей работы, мы видим, что дети потянулись к нам, потянулись в школу, так как

у них есть стимул, у них есть общий интерес, который их объединяет, сближает. Таким образом, можно сказать, что у нас преодолена проблема отчуждения ребенка от школы, о которой так много говорят в последнее время.

С момента основания нашего государства прошло уже 25 лет. Хотя официальный статус мы получили только в 2005 году. За это время сменилось 7 поколений министров и 5 президентов. И ни за одного выпускника не было и не будет стыдно, так как эти ребята научились быть сильными, научились не бояться активной жизни, не бояться вступать в дебаты, отстаивать свою точку зрения, они готовы к трудностям в жизни. И что неожиданно и очень важно: наше самоуправление помогло детям определиться со своими профессиональными интересами. Как мы знаем, очень сложно определиться с профессией не только в 9–10-м классе, но даже в 11-м, а наши ребята знают, кем они хотят быть, в какие учебные заведения им поступать, и стремятся к этому. А главное, они знают не только, кем хотят быть, но и какими хотят стать.

Программа детской образовательной организации (ДОО) «КРоГУч» является социально-педагогической, предполагает работу по восьми направлениям:

- гражданско-патриотическому;
- социальному;
- игровому;
- спортивно-оздоровительному;
- образовательному (школа актива);
- художественному.

Каждое направление — шаг к успеху. Педагогическая целесообразность данной программы заключается в развитии у подростков лидерских качеств, индивидуальных способностей, организаторских навыков, интересного, продуктивного общения со сверстниками, старшими и младшими товарищами, забота о своем здоровье и здоровье окружающих помогает ребенку реализовать себя в учебе, творчестве,

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Самоуправление — естественная форма организации работы детей в школе. Сразу после развала пионерской организации мы стали заниматься самоуправлением. Все проблемы и эффекты практически совпадали с этим опытом, поэтому он будет полезен».

«Новый закон об образовании предполагает активное привлечение обучающихся к самоуправлению школой. Автор статьи делится интересным опытом работы в этом направлении. Описанные в статье методы и приемы помогут администрации школ интересно и грамотно организовать этот процесс».

взаимодействии с обществом, в различных видах деятельности.

Детское общественное объединение представляет собой разновозрастный коллектив, в который входят учащиеся 1–11-х классов. Каждый класс — полноправный член школьного государства. Вступая в государство, класс выбирает для себя название и принципы жизнедеятельности, которым будет следовать на протяжении всего периода реализации программы. Названия несут в себе общечеловеческие ценности, без которых невозможно существование.

В структуру ДОО входят: президент, кабинет министров, города (классы) во гла-

ве с губернаторами. Высшим органом является общее собрание.

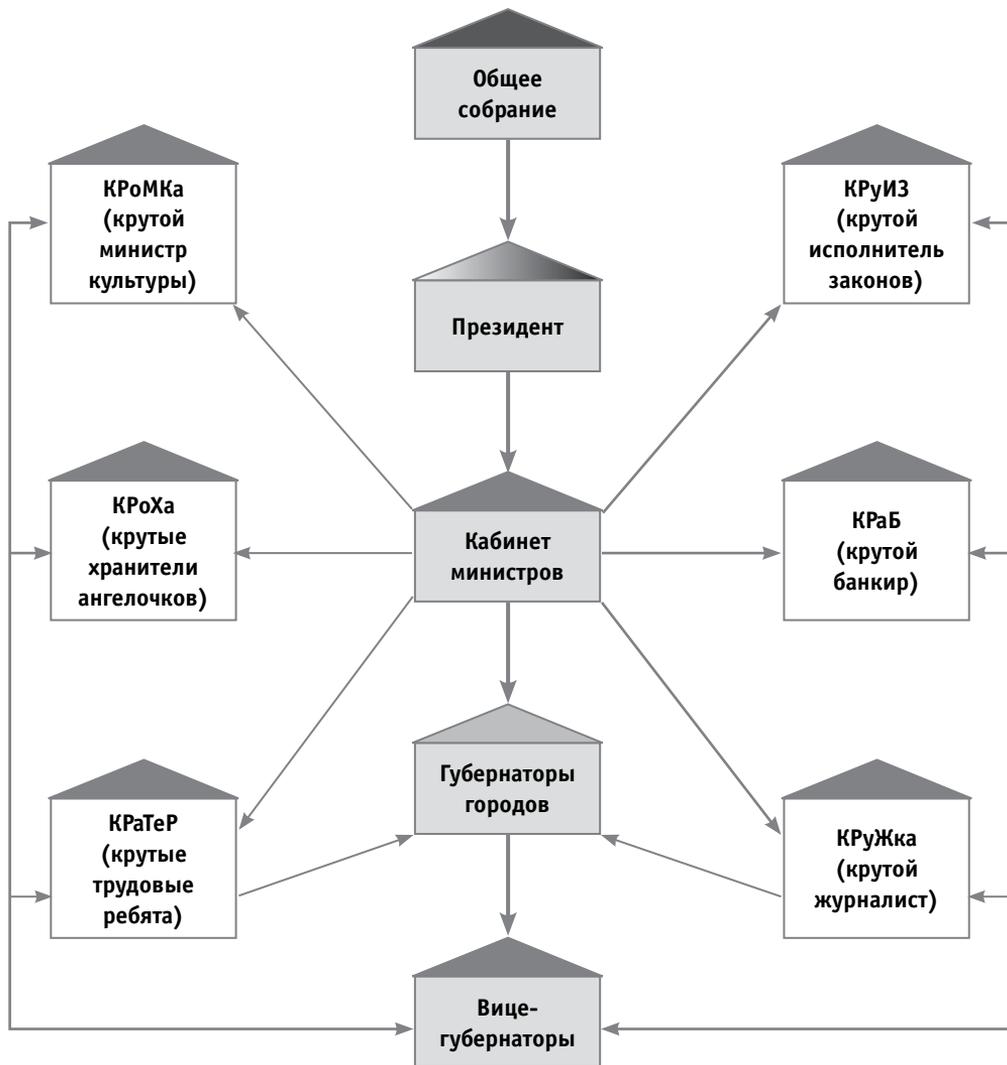
**Общее собрание ДОО «КРОГУЧ»** — общее собрание, которое собирается один раз в год. О созыве общего собрания учащиеся извещаются не позднее, чем за 14 календарных дней до даты проведения. Участниками общего собрания являются все члены объединения.

К компетенции общего собрания относятся вопросы:

- принятие программы деятельности;
- план работ «КРОГУЧ»;
- избрание президента «КРОГУЧ» и определение его полномочий;
- определяются и утверждаются приоритетные направления.

Детское самоуправление рассматривает-

Рисунок 1. Схема общего собрания ДОО



ся нами как механизм включения учащихся в процесс развития школы, обогащения ее событийной среды, повышения эффективности гражданского воспитания, создания возможностей для творческой самореализации школьников. Поскольку в реальной практике многих современных школ ученическое самоуправление носит формальный, эпизодический характер, не вовлекая в свою деятельность большинство учащихся, то оно зачастую не выполняет своих функций и не реализует свой громадный воспитательный и образовательный потенциал. В своей работе мы стремились сделать жизнь ребенка в школе интереснее, дать ему возможность реального участия в выстраивании жизнедеятельности школы, выбора видов и содержания деятельности, формы участия, своего круга общения в ДОО. Это позволяет преодолеть феномен отчуждения ребенка от школы, решает проблемы позитивной социализации и гражданского образования.

**Основными эффектами** данной работы являются:

- повышение социальной активности и адаптированности учащихся, решение задач гражданского воспитания, подготовки к полноценному участию в жизни демократического общества;
- развитие системы ученического самоуправления, создание системы ДОО и их сетевого взаимодействия;
- расширение возможностей самореализации учащихся в социально полезной деятельности с учетом их склонностей и интересов, преодоление отчуждения школьника от школы;
- развитие социального партнерства школы как сферы деятельности ученического самоуправления;
- достижение образовательных результатов в деятельности школы в соответствии с ФГОС в их более полном объеме: не только предметных, но и личностных, и метапредметных компетенций учащихся;

- обогащение событийной среды школы и расширение образовательного пространства за счет сети взаимодействий ДОО как внутри школы, так и вне;
- разработка внутренней нормативной базы ученического самоуправления как организационной основы его деятельности, имеющей не только формальный, но и неформальный статус, способствующий решению всего комплекса задач современной школы;
- овладение педагогами комплексом технологий: диагностики, вовлечения, сопровождения работы ДОО и ученического самоуправления; расширение возможностей профессиональной и личностной самореализации членов педагогического коллектива.

#### **Сложности в организации и ведении**

этой работы могут возникнуть в образовательных организациях, где существуют следующие условия:

- недостаточная проработанность системы работы с детьми разного уровня развития по развитию органов ученического самоуправления;
- пассивная позиция части учителей и классных руководителей в вопросах развития школы;
- несформированность гражданской позиции у ряда учащихся и выпускников школы;
- слабый контакт со многими семьями учащихся и низкий уровень педагогической культуры некоторых родителей, их равнодушие к проблемам школы;
- низкая культура проведения досуга, недостаточная общественная активность большинства учащихся.

Однако все эти сложности могут быть преодолены при грамотном руководстве процессом преобразования школы через развитие ученического самоуправления, для чего необходимо обеспечить следующие **пути преодоления**:

- учет интересов, потребностей и возможностей всех субъектов об-

разовательного процесса (учащихся, педагогов, родителей, социальных партнеров), обеспечение удовлетворенности участников;

- использование механизмов демократического управления и совместной деятельности (коллективное целеполагание, согласование ценностей, совместное планирование, распределение ответственности, коллегиальные органы управления и др.);
- разработку системы стимулирования и мотивирования участия субъектов в деятельности;
- открытость и общественную оценку деятельности ДОО и ученического самоуправления;
- активность участия в социально-значимых проектах внутри и вне школы, позиционирование деятельности в окружающем культурно-образовательном пространстве района и города.

И еще один момент необходимо рассмотреть в контексте данной проблемы. Это статус детских общественных объединений в школе. Поскольку ДОО не являются частью учреждения как такового, а только создаются на его базе и при поддержке администрации, то они являются в достаточной степени независимыми. При этом в качестве ДОО в нашем случае можно рассматривать не только все школьное государство «КРоГУч», но и ми-

нистерства внутри него, поскольку они тоже обладают всеми признаками ДОО. Важно, что эти министерства в ряде случаев выступают как отдельное ДОО не только в процессе внутришкольной деятельности, но и в процессе взаимодействия с внешними социальными партнерами школы. В связи с этим возникает необходимость рассмотрения проблемы сетевого взаимодействия на двух уровнях: внутреннего и внешнего по отношению к школе взаимодействия. Поэтому мы пришли к необходимости построения **двух взаимосвязанных моделей:**

- модель сетевого взаимодействия детских общественных объединений «КРоГУча» внутри школы;
- модель сетевого взаимодействия детского общественного объединения «КРоГУч» с внешними партнерами.

Я не стану подробно останавливаться на вопросах организации детских общественных объединений и сетевого взаимодействия в образовании, поскольку они в настоящее время достаточно хорошо освещены в ряде исследований и научных публикаций. ●

**Ануфриева Тамара Федоровна,**  
директор ГБОУ СОШ № 172 Калининского  
района Санкт-Петербурга

# К

## артина маслом

Готовился педагогический конкурс, который Департамент образования проводит ежегодно для определения лучших в профессии. Мы рассматривали темы, которые можно предложить участникам для очередного этапа — обсуждения за круглым столом, например, проблемы отношений с родителями. Кто-то предложил: «Давайте зададим педагогам вопросы, с которыми они сталкиваются в этой связи. Например, о чем они спрашивают, чем возмущаются, о чем просят совета или чего боятся?» Идея понравилась многим, казалось, обсуждение актуальных вопросов должно было облегчить задание конкурсантам, да и аудиторию, сидящую в зале, вовлечь в обсуждение. На деле же оказалось, что те самые

вопросы, которые много раз слышали педагоги, вызвали немалые затруднения...

Г. Белкина

■ Справедливости ради надо сказать, что предложены были ситуации, требующие мастерства педагога как мастера общения: претензии, возражения и пр. Зал сидел, затаив дыхание и ожидая, как конкурсантки

справятся с заданиями. Зато потом оживленно спорили на тему «так нельзя отвечать родителю». Позже, обсуждая с руководителями итоги конкурса, те признали, что, несмотря на многолетний опыт рабо-

ты, некоторые аспекты межличностных отношений в коллективе, урегулирование сложных ситуаций с родителями остаются сложными.

«... Родители меняются. Сегодняшние родители другие — педагогам бывает сложно с ними»...

«...Это очень правильно, что в стандартах обратили внимание на то, что педагогам очень нужны не только педагогические, но и психологические знания. Только вот психологи, работающие в образовательных учреждениях, больше ориентированы на детскую психологию. А со взрослыми кто поработает?»

## Мне были очень понятны их доводы

По первому образованию я психолог, кроме того, до прихода на муниципальную службу долгое время работала в сфере бизнес-образования.

Собственно, приказ министерства образования и науки «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность», в котором наряду с традиционными критериями, относящимися к созданию условий для педагогической деятельности, появилась группа показателей, касающихся *доброжелательности, вежливости, компетентности работников\**, прямо указывает на то, что руководитель должен опираться не на интуицию, а на знания, технологии общения.

*\* Приказ «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность» утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 декабря 2014 г. № 1547*

Кроме того, обнаружив пробел в собственных знаниях либо знаниях своих подчиненных, важно организовать получение этих самых знаний (см. профессиональный стандарт). И начать с простого — договориться об общем понятийном аппарате.

Хочу привести в качестве примера один довольно типичный разговор:

— Родители совсем не хотят заниматься воспитанием детей в смысле формирования из них личностей. В их представлении родительская обязанность: одеть, накормить, обеспечить материальные затраты, которые сочтут нужными, а остальное, по их мнению, должна сделать образовательная организация.

— Неужели все?

— Конечно, есть родители, развивающие своих детей. Хотелось бы больше...

В самом деле, на основании чего человек принимает то или иное решение? Почему «то, что русскому хорошо, немцу смерть»? В похожих ситуациях люди с похожими намерениями принимают диаметрально противоположные решения: кто-то может уволиться с работы ради ребенка, а кто-то ради того же ребенка начинает работать в два раза больше.

Может, все дело в той самой колокольне, с которой человек смотрит на мир? Кто в какую сторону смотрит, такую панораму и видит.

Немецкий психолог Карл Ясперс определил *картину мира* как совокупность мировоззренческих знаний о мире, «совокупность предметного содержания, которым обладает человек». А если всю совокупность знаний о мире сравнить с картой, которая условно передает нам знания о том, куда можно проложить маршрут, чтобы быстро и безопасно попасть из точки А в точку В. Чем точнее карта, тем она надежней. А если на ней белые пятна? А если неправильно нанесены условные обозначения? Как проложить маршрут?

А если такую карту дать в руки ребенку

или отправить его по ложному маршруту? Хорошо, если взрослый пойдет рядом и вовремя обнаружит, что карта ложная, *не отвечает действительности*.

А что такое образовательный процесс? Разве это не формирование картины мира? Взрослый делится с ребенком своими представлениями о том, что такое хорошо и что такое плохо, рассказывает, как вести себя в разных ситуациях.

Педагоги и руководители охотно соглашаются с теми рассуждениями, что описаны выше.

Вместе с тем, как только речь заходит о том, что и в их собственной картине мира есть белые пятна, бывает, что возникает сопротивление. Особенно в среде руководителей. Это очень удобно — требовать перемен от коллектива, не предъявляя при этом требований к себе. Моя практика показывает, что каждое образовательное учреждение — проекция личности руководителя. Поэтому наличие/отсутствие, а также характер проблем в учреждении говорит о том, насколько адекватна картина мира руководителя.

Когда мне говорят о неожиданной проблеме, безвыходной ситуации и пр., у меня возникает вопрос: «Для кого неожиданной, безвыходной?» Человек делится со мной картиной мира, в которой ситуация безвыходная. Это его восприятие. В картине мира эффективного руководителя, на мой взгляд, табличка «выхода нет» должна быть заменена на «выход рядом». Тут же вспоминается былинный сюжет, когда богатырь выбирает из не очень подходящих выходов/дорог: направо пойдешь — коня потеряешь, прямо пойдешь — ничего не найдешь, а налево... Это, вы и сами знаете.

Но, как говорится, сказка ложь, да в ней намек. А действительно ли у витязя было только три выбора?

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Из статьи я понял, что точкой опоры должна быть платформа “я — хороший, мир — хороший” и дать эту точку опоры должен учитель. И все бы хорошо, только с такой платформой мир не перевернешь. Когда нет противоречий — нет и развития. А когда противоречия огорчают, для этого и нужен психолог, владеющий той самой методикой, что описана в этой статье».

«Нужно искать “золотую середину”, формировать адекватную оценку окружающего мира. И это должно стать надежной точкой опоры».

«Замечательная фраза: “Каждое образовательное учреждение — проекция личности руководителя”. Руководителей надо готовить, директор сегодня — это профессия. Но будет ли стремиться молодежь учиться этой профессии, если трудовой договор с директором школы будет заключаться на год? Учиться 3 года и потерять должность после первого же ЕГЭ? Задумаются молодые и талантливые, однако...»

## А что такое образовательный процесс? Разве это не формирование картины мира?

### Дайте мне точку опоры

Федеральный государственный образовательный стандарт поставил много задач. Одной из сложных оказалась тема формирования системы отношений ребенка с миром, с собой, с окружающими людьми. Тут, как говорится, «скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается».

Если спросить педагога или руководителя: «Понятны ли вам основные идеи Стандарта?» всегда услышишь утвердительный ответ. Вопрос несправедливый: поделиться можно только тем, что имеешь сам.

Жизнь в нужный момент всегда подбирает нужную информацию. Как-то в разговоре со старшеклассником я обратила внимание, что подросток с трудом подбирает слова, силясь описать ситуацию, задевшую его «за живое»:

— Опять нас учительница жизни учила...

— Чему же она вас учила?

— Я, честно, вообще не понял, что она хотела сказать. Понял только, что она хотела показать, какая она хорошая и какие мы плохие.

— Как же ты это понял?

— В общем... она стала рассказывать, как волнуется о том, что происходит в мире: падают самолеты, гибнут люди, голодают дети в Африке и пр. А нас, по ее мнению, ничего не заботит, и при этом сравнивала с мыльными пузырями: как мыльный пу-

зырь переливается на солнце и кажется красивым, но стоит его тронуть и все, нет его, пшик! Так и мы, по ее мнению, пытаемся из себя что-то изображать, «переливаемся на солнце», на уроках ведем себя плохо, а спросишь домашнее задание — никто не может хорошо ответить, и этим мы похожи на мыльные пузыри.

— И что ты при этом чувствовал?

— Мне было неприятно. Зачем она так — мы же все разные. В общем, я не понял ее.

Действительно, подумала я, в демократическом обществе у каждого есть право иметь собственную точку зрения. И, кажется, это правильно.

В то же время, когда педагог предъявляет свое мнение, а, например, родитель свое, не может ли в голове у ребенка, особенно если у него еще и собственная позиция, возникнуть ситуация конфликта мнений, когнитивный диссонанс, как говорят психологи?

Возможно ли вообще существование ситуации, которая примиряла бы взаимоисключающие позиции. А если возможно, то что это за система координат, в которой все точки зрения мирно сосуществуют?

Конечно, у меня был ответ. Имея базовое психологическое образование, помимо управленческого, я знаю, что эта тема хорошо разработана отечественными и зарубежными психологами.

Но здесь у меня была совершенно конкретная ситуация: в коротком разговоре с подростком, не имеющим специального психологического образования, донести идею, которую он мог бы сделать базовой для себя. Идею, на которую он смог бы опереться в будущем для решения сложных ситуаций, для выстраивания взаимоотношений с миром, с собой, с другими.

В этот момент мне вспомнилась забавная песенка, которую я слышала на утреннике в детском саду:

*«Море синее, платье в горошек, люди разные, а человек — хороший».*

Так, с песней, мы с моим собеседником легко разобрали существование различных вариантов взаимоотношений человека с окружающим миром:

Я — хороший Мир — плохой	Я — хороший Мир — хороший
Я — плохой Мир — плохой	Я — плохой Мир — хороший

— Учительница, безусловно, имеет право на собственное мнение. Между тем свой монолог она произносила, стоя в одном из квадратов, характеризующих ее отношение к себе и к окружающим ее людям. Можешь предположить, в каком?

— Видимо, я — *хороший, мир — плохой*.

— Я тоже так думаю. А ты можешь представить, как и что говорит человек, находящийся в квадрате *Я — плохой, мир — хороший*? Например, командир?

— Да, примерно представляю. Но с таким командиром отряд не победит... Кстати, меня очень обрадовало: я понял, что наш президент имеет другое мировоззрение. Он всегда уважительно с людьми общается.

— Интересное замечание... наш будущий президент уже формирует свое мировоззрение в детском саду или в школе. А может, это ты?

— Если бы это знали все педагоги. И поступали так... Я бы с радостью ходил в школу.

— А какой тип отношений представляется тебе наиболее гармоничным?

— Конечно, я — *хороший, мир — хороший*. Это же очевидно. Это аксиома. Жаль, что нам сразу не рассказали эту аксиому. Хотя, на каком уроке это могли бы сделать?

«Математику уже затем учить надо, что она ум в порядок приводит», — вспомнила я надпись на стене в классе математики.

Тут же вспомнилась и другая фраза из школьного детства: «Дайте мне точку опоры, и я переверну весь мир».

К чему это я? На ком лежит ответственность за качество образования? ●

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Фактически ставится вопрос о видении мира сотрудниками школ, об узости этого видения, ограниченного индивидуальным опытом каждого и наработками простого решения проблем. Однако, поскольку означенные проблемы относятся к области незнаемого и неосознаваемого, хотелось бы увидеть продолжение статьи автора, которое помогло бы директорам и учителям осознать проблемы, возможно, и в ходе дальнейших дискуссий на педагогическом совете».

«Единый пример из жизни, из жизни ребенка и педагога, но как много он говорит о наших взаимоотношениях. Во взаимоотношениях с ребенком, с окружающими, с миром. Ведь от того, какой квадрат взаимоотношений ты выберешь, зависит не только твоя позиция, твоя жизнь, но и жизнь окружающих тебя людей. А это важно и ответственно, особенно если ты педагог».

**Белкина Галина Витальевна,**  
заместитель председателя  
Департамента образования  
администрации города Липецка

# Группа продленного дня

Школа — единственный социальный институт, который охватывает всех граждан детского и подросткового возраста и в котором достаточно времени для формирования у них мотивов здорового образа жизни. И серьезной проблемой является создание условий для сохранения и укрепления здоровья физического, духовного, нравственного тех учеников начальных классов, которые посещают группу продленного дня (ГПД), т.е. целый день находятся в школе.

**Л. Бганцова**

Нельзя не учитывать то обстоятельство, что ребенок, который приходит в группу после учебного дня, утомлен, иногда «взвинчен», имеет повышенную потребность не только в двигательной активности, но и в эмоциональной разрядке. Перед ГПД стоит задача воспитания личности ребенка, обеспечения безопасности его жизни и здоровья через включение во внеурочные виды деятельности. От того, как организована жизнь и деятельность ребенка в ГПД, насколько правильно произведен отбор содержания, видов, форм деятельности и их

сочетание в единой системе воспитательного воздействия, зависит не только успех воспитательной работы, но и состояние здоровья детей.

Задача создания здоровьесберегающей среды в ГПД требует согласованных усилий всего педагогического коллектива, учителя и воспитателя. Организация внеурочной деятельности в группе продленного дня прописана в СанПиНе 2.4.2.-2821-10 «Санитарно-гигиенические требования к условиям организации обучения в общеобразовательных учреждениях»

(приложение 6 «Рекомендации к организации и режиму работы групп продленного дня»), а также в письме Минобрнауки России от 12 мая 2011 г. № 03-296 «Об организации внеурочной деятельности при введении ФГОС общего образования». В МКОУ Подгоренская СОШ № 1 Воронежской области для обеспечения максимально возможного развивающего, оздоровительного и воспитательного влияния, а также сохранения работоспособности детей обеспечена **рациональная организация режима дня**. Условно структурные единицы организации режима в группе продленного дня выглядят следующим образом: обед, отдых на свежем воздухе (до четырех раз в день), самоподготовка, «клубный час», свободное время или занятие по интересам. Все режимные моменты, организованные в соответствии с педагогическими и гигиеническими требованиями, создают среду, благоприятную для сохранения и укрепления физического, духовного, нравственного здоровья детей.

При организации продленного дня в общеобразовательном учреждении предусмотрено **трехразовое питание** обучающихся: завтрак — на второй или третьей перемене, обед — в 13–14 часов, полдник — в 16–17 часов. Рациональное питание создает условия для нормального физического и умственного развития детского организма, поддерживает высокую работоспособность, способствует профилактике заболеваний и оказывает существенное влияние на возможность противостоять воздействию неблагоприятных факторов окружающей среды.

**Отдых на свежем воздухе.** Наряду с другими режимными моментами в школе особое внимание уделяется **рациональной организации двигательной активности учащихся**. Доказано, что удовлетворение потребности в движении играет важную роль в развитии ребенка младшего школьного возраста. Двигательная активность имеет тесную связь с форми-

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Согласна с автором статьи в том, что группа продленного дня, организованная в соответствии с описанными правилами и нормами, действительно создает необходимые условия для создания здоровьесберегающей среды. Опыт интересен, особенно в настоящее время, когда родители работают день и ночь и ГПД становится, как никогда, востребованной».

«Я в своей работе сталкиваюсь с проблемой толковой значимой организации работы группы продленного дня. Думаю, что статья будет полезна многим руководителям».

рованием личности и самосознания ребенка. Дети, которые вынуждены подолгу не выходить на улицу, становятся раздражительными, плаксивыми, обидчивыми. Существует понятие биологической достаточности движений, которая необходима для нормального роста и развития школьника. Удовлетворение двигательной потребности детей в условиях ГПД ежедневно реализуется в таких формах работы, как **прогулки на свежем воздухе и спортивный час**. После окончания учебных занятий в общеобразовательном учреждении организуется отдых длительностью не менее двух часов (до обеда и перед самоподготовкой), а также после самоподготовки и перед уходом домой.

Прогулка — активный отдых, организованный на воздухе и заключающийся в играх малой и средней подвижности. Прогулка оказывает благоприятное влияние на функциональное состояние центральной нервной системы и опорно-двигательный аппарат учащихся. Один раз в день одна из прогулок проводится под руководством учителя физкультуры (тренера) с более высокой физической нагрузкой (спортивный час). Местом прогулок служат расположенные рядом со школой оборудованная для игр детская площадка и спортивная площадка. В непогоду спортивные занятия в группе продленного дня проводятся в хорошо проветренном спортивном зале.

Проведение прогулки требует такой же продуманности и подготовки, как и все другие виды деятельности. Ее нужно сделать содержательной и интересной. А это

требует разнообразия в проведении прогулки, учета физической нагрузки, рационального чередования занятий. Прогулка, подвижные и спортивные игры, деятельность на пришкольном участке могут решать задачи образовательной программы, т.е. быть и целенаправленными, и результативными.

При планировании прогулки воспитателю необходимо:

- определить вид прогулки;
- поставить цель;
- разработать для детей задания и наметить виды деятельности;
- продумать фиксацию результатов и проведение рефлексии;
- продумать дальнейшее применение результатов деятельности детей.

В работе группы продленного дня используются следующие виды прогулок.

<i>Виды прогулок</i>	<i>Например</i>	<i>Какие задачи может решать</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Наблюдение	За сезонными изменениями в природе, особенностями растительного мира, за жизнью домашних и диких животных, за трудом и отдыхом людей	Предметные цели курса «окружающий мир», а также развитие метапредметных компетенций: освоение умения наблюдать, фиксировать наблюдения, овладение способностью принимать и сохранять цели и задачи учебной деятельности, поиска средств ее осуществления; освоение начальных форм познавательной и личностной рефлексии, использование знаково-символических средств представления информации для создания моделей изучаемых объектов и процессов и др.
Задача	Решение практической задачи, например, определить расстояние, величину или высоту предмета, составить план местности и т.п.	Овладение умением фиксировать (записывать) в цифровой форме измеряемые величины и анализировать изображения.
Поиск	Определенных видов трав, деревьев, семян, объектов (а также знаков, символов)	Овладение умением использовать различные способы поиска, сбора, обработки, анализа, передачи и интерпретации информации в

1	2	3
		соответствии с коммуникативными и познавательными задачами и технологиями учебного предмета; готовить свое выступление и выступать с аудио-, видео- и графическим сопровождением
Творчество	Сделать зарисовку, изготовить поделку из природного материала, сплести венок, составить букет, придумать сказку, стихотворение, рассказ	Освоение способов решения проблем творческого характера, применение способов решения учебных задач в нестандартной ситуации. Активное использование речевых средств и иных средств коммуникативных и познавательных задач
Экскурсия	Знакомство детей с близко расположенными достопримечательностями, различными объектами, внимание к которым может помочь детям в исследовательской и проектной деятельности	Овладение логическими действиями сравнения, анализа, синтеза, обобщения, классификации по родо-видовым признакам, установления аналогий и причинно-следственных связей, построения рассуждений, отнесения к известным понятиям
Практическое занятие	По применению правил дорожного движения; техники безопасности при работе с учебным оборудованием («Наблюдение за погодой») и др.	Закрепление умений учащихся ориентироваться и выполнять правила дорожного движения, техники безопасности при работе с инвентарем, учебным оборудованием и др., а также определение общей цели и путей ее достижения; умение договариваться о распределении функций и ролей в совместной деятельности; осуществлять взаимный контроль в совместной деятельности, адекватно оценивать собственное поведение и поведение окружающих
Игра	Спортивное соревнование, народные игры, состязание, матч, турнир	Развитие выносливости, соблюдение определенных правил, развитие умения работать в команде. Необходимыми условиями для эффективной игры являются естественность, эмоциональный отклик. Развитие готовности конструктивно разрешать конфликты посредством учета интересов сторон и сотрудничества

В своей практике я наиболее часто использую такую форму работы как игровая прогулка. Этот выбор обоснован тем, что значение игры в развитии и укреплении здоровья ребенка невозможно переоценить. Игра — постоянная и неизменная спутница детства. Игра для детей — важное средство самовыражения. В ней можно узнать характер, привычки, организаторские способности, творческие возможности воспитанников. Разнообразна классификация игр. Различают игры: подвижные, подражательные, музыкальные, сюжетно-ролевые, дидактические, познавательные. Для решения задач, стоящих перед ГПД, ряд преимуществ имеют подвижные игры, используя которые можно оказывать значительное воздействие на все стороны развития школьника. Положительные эмоции, вызванные участием в игре, улучшают работу всех органов и систем организма ребенка, создают эмоциональный подъем у детей. В ходе игры педагог привлекает внимание учащихся к ее содержанию, следит за точностью движений, которые должны соответствовать правилам, а также за степенью физической нагрузки, поддерживает и регулирует эмоционально-положительное настроение и взаимоотношения играющих, приучает оказывать товарищескую поддержку, добиваться общей цели. Во внеурочной работе игра должна быть основным средством воспитания младших школьников.

Одним из ведущих видов познавательной деятельности в условиях работы группы продленного дня является самоподготовка.

**Самоподготовка** — одна из форм организации учебного процесса в группе продленного дня. Это обязательные ежедневные занятия, на которых школьники самостоятельно выполняют учебные задания в строго отведенное время под руководством педагога-воспитателя.

В режиме группы продленного дня **первого класса** существует структурная осо-

бенность — отсутствие самоподготовки и значительно больший, чем в других классах, объем времени, который надо содержательно наполнить и правильно организовать.

При выполнении учащимися домашних заданий соблюдаю следующие **рекомендации**:

- приготовление уроков проводить в учебном помещении с соответствующей мебелью, хорошей освещенностью; помещение перед выполнением самопроверки необходимо тщательно проветрить;
- начинать самоподготовку в 15–16 часов, когда высок физиологический подъем работоспособности;
- соблюдать ограничения по времени выполнения домашнего задания. При необходимости определять с учителем индивидуальные нормы заданий для слабоуспевающих учащихся, для детей с низким темпом деятельности;
- предоставлять учащимся возможность самим определять последовательность выполнения заданий, рекомендуя начинать с предмета средней трудности для каждого обучающегося;
- предоставлять учащимся возможность устраивать произвольные перемены по завершению определенного этапа работы;
- проводить «физкультурные минутки» по 1–2 минуты, используя различные виды гимнастики в зависимости от выполняемой детьми работы и степени утомления. Например, при чтении целесообразно использовать гимнастику для снятия зрительного утомления, при письме — пальчиковую гимнастику и т. п.;
- предоставлять обучающимся, закончившим выполнение домашнего задания раньше всей группы, возможность приступить к занятиям по интересам, тихим и спокойным (настольным) играм.

Самоподготовка состоит из нескольких этапов: организационный момент, определение целей и последовательности деятельности, подготовка к самостоятельной работе, самостоятельная работа, самоконтроль и самопроверка работы, подведение итогов самоподготовки.

Наряду с соблюдением требований СанПиНа по организации самоподготовки в своей работе использую **приемы здоровьесберегающих технологий**. Среди них:

- создание ситуации успеха в любых видах деятельности,
- благоприятный морально-психологический климат, атмосфера доброжелательности (в отношениях педагог — ученик и ученик — ученик),
- лично-ориентированный подход к учащимся (возможность построения индивидуальной образовательной траектории и индивидуального графика пребывания ребенка в учреждении в течение всего дня),
- обеспечение мотивации образовательной деятельности (эмоциональная вовлеченность в процесс обучения, развитие познавательных интересов ребенка посредством игровых форм работы, упражнений занимательного характера, первых шагов исследовательской деятельности),
- формирование навыков саморефлексии.

Использование данных приемов работы способствует не только познавательному развитию детей, но и их нормальному психофизиологическому состоянию.

Для сохранения и укрепления духовно-нравственного здоровья учащихся, защиты от негативных факторов социальной среды при организации досуговой деятельности в ГПД считаю необходимым создание атмосферы творчества, условий для самовыражения личности ребенка. Так, в группах продленного дня нашей школы работают различные кружки детского творчества при тесном сотрудничестве с педагогами

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«У нас с этого года ГПД нет.

Родителям это очень неудобно, но финансирования на группы просто нет. Присмотр и уход не оплачивается, а родители или не хотят платить, или не имеют возможности оплачивать пребывание ребенка в группе. Всегда было отрицательное мнение по поводу этих групп, большинство школ не приспособлены к этому. Давно ушел в историю тихий час, когда ребенок мог просто отдохнуть, а группы наполняемость 25 уставших детей, набитых в классной комнате... или гуляющих вокруг школы и наблюдающих за опадающей листвой, представляют собой печальное зрелище. Бедные дети... Бедные педагоги...»

учреждения дополнительного образования. При этом учащиеся имеют возможность выбора занятия по своим интересам.

ГПД имеет широкие возможности для привития ребенку различных культурно-гигиенических навыков и применения их в повседневной жизни. Так, на протяжении всего дня пребывания ребенка в группе воспитатель работает над формированием навыков ухода за своим телом (мытьё рук перед едой), одеждой, культуры поведения за столом, гигиены умственного труда. В соответствии с возрастными особенностями учащихся младшего школьного возраста эта работа проводится с исполь-

зованием элементов игры, занимательности, соревнования, системы поощрений.

Для формирования навыков правильного гигиенического поведения и безопасной жизни ребенок должен овладеть знаниями и представлениями о здоровом образе жизни. Так, с целью **пропаганды культуры здоровья** в план работы воспитателя ГПД включаем систему занятий под общим названием «Клуб “Безопасность и здоровье”». Организованные в форме викторин, путешествий, игр-инсценировок, КВН, бесед данные занятия помогают формировать у учащихся ценностное отношение к своему здоровью, потребность в здоровом образе жизни.

Примерная тематика занятий: «В гостях у Мойдодыра», «Режиму дня — мы друзья», «Путешествие по городу Здоровейску», «Здоровье = овощи+фрукты+ягоды», «Как настроение?» и др.).

Группа продленного дня с грамотно организованной с педагогической и методической точек зрения работой в сочетании с приемами здоровьесберегающих технологий является комфортной средой для развития, социализации ребенка, сохранения и укрепления его здоровья. ●

**Бганцова Людмила Николаевна,**  
воспитатель ГПД МКОУ Подгоренская СОШ  
№ 1 Воронежской области

d.



«Снисходителен к ученикам, пришедшим из другой школы в наш лицей. Разрешаю на уроке говорить, когда захотят, — ведь там они долго молчали. За каждый год школы — месяц на реабилитацию. Петя, 10 класс, посчитав: «Как раз до конца года хватит»».

*Рустам Иванович Курбатов,*  
директор НОУ «Лицей «Ковчег-XXI», г. Красногорск,  
Московская область

«Щепки» от Курбатова



# shop.direktor.ru

интернет-магазин для руководителей в образовании

книги



диски



журналы



Весь ассортимент на сайте  
**shop.direktor.ru**

## Новинки

Е.А. Александрова, Е. А. Богачева «Классный руководитель: повышение качества жизни ребенка в школе». Книга отвечает на вопрос, что должен делать директор школы для того, чтобы подготовить классных руководителей к осуществлению педагогического сопровождения. В конце издания приведены необходимые приложения по организации работы администраторов и директора школы. — 300 руб.

## Лидер продаж

Комплект компакт-дисков «Школьная документация» соответствует новому Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». — 2750 руб.

## Рекомендуем

Книга серии «Библиотека журнала “Директор школы”» «Федеральный закон об образовании в вопросах и ответах».

Это печатная версия портала <http://273-фз.рф>, собравшая ответы на наиболее актуальные и интересные вопросы, касающиеся сферы общего образования. — 300 руб.

## Скидки

Акция «Подарок за покупку!»

Подробности в разделе «Акции» на сайте интернет-магазина <http://shop.direktor.ru/>.

### ООО «Издательская фирма “Сентябрь”»

Юр. адрес: 115280, Москва, 1-й Автозаводский пр-д, 4, корп. 1.

Факт. адрес: 115280, Москва, 1-й Автозаводский пр-д, 4, корп. 1.

Почтовый: 115280, г. Москва, а/я 99.

Р/счет 40702810538250124218 в Сбербанке России, г.

Москва,

Московский банк Сбербанка России ОАО г. Москва  
к/счет 3010181040000000225

БИК 044525225

ИНН 7706196855, КПП 772501001

Контактный телефон (495) 710-30-01

## Подписка на I полугодие 2016 года

	<i>Каталоги: «Роспечать» и «Пресса России»</i>	<i>Каталог «Почта России»</i>
Журнал «Директор школы»	<b>73131</b>	<b>12581</b>
Библиотека журнала «Директор школы»	<b>45939</b>	<b>12615</b>
Журнал «Практика административной работы в школе»	<b>45836</b>	<b>12580</b>
«Юридический журнал директора школы»	<b>45776</b>	<b>79297</b>
«Журнал руководителя управления образованием»	<b>74341</b>	<b>16526</b>
Журнал «Практика управления ДОУ»	<b>81862</b>	<b>15162</b>
Компакт-диск «Школьная документация»	<b>71228</b>	<b>12301</b>
Льготный комплект <b>«Эксперт»</b> : журнал «Директор школы» + «Практика административной работы в школе» + Библиотека журнала «Директор школы» + «Юридический журнал директора школы»	<b>45837</b>	<b>79336</b>
Льготный комплект <b>«Администратор»</b> : журнал «Директор школы» + «Практика административной работы в школе» + «Юридический журнал директора школы»	<b>45838</b>	<b>79351</b>
Льготный комплект <b>«Образовательный комплекс»</b> : журналы «Директор школы» + «Практика управления ДОУ»	<b>71215</b>	<b>10944</b>

Журнал предоставляет свои страницы для высказывания самых разных взглядов, в том числе не совпадающих с мнением редакции.

Присланные рукописи не рецензируются и не возвращаются. Редакция оставляет за собой право их стилистической правки, сокращения, размещения на электронных носителях и на сайте ИФ «Сентябрь» в интернете.

Автор обязан указать **все** свои паспортные данные, полные фамилию, имя, отчество, адрес для переписки, телефон для связи, место работы и занимаемую должность. Материалы в редакцию посылать заказными (НЕ ЦЕННЫМИ) почтовыми отправлениями.

**Учредитель и издатель — 000  
Издательская фирма «СЕНТЯБРЬ»**

Журнал зарегистрирован  
Федеральной службой по надзору  
в сфере связи, информационных  
технологий и массовых  
коммуникаций (Роскомнадзор),  
рег. ФСПИ № 77–61032.

Сдано в набор 11.09.2014.  
Подписано в печать 05.10.2015.

Формат 70x100 1/16.

Усл. печ. л. 8.

Уч.-изд. л. 72.

Печать офсетная.

Бумага офсетная.

Индексы: 12581, 73131.

Тираж 3960 экз.

Заказ №

Компьютерный набор  
и верстка — 000 «Издательская  
фирма “Сентябрь”».  
115280, Москва, а/я 99.

Отпечатано  
в ОАО «Первая Образцовая  
типография».  
Филиал «Чеховский Печатный Двор»  
142300, Московская область,  
г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

При перепечатке материалов  
письменное согласие редакции  
и ссылка на «ДШ» обязательны.

За содержание рекламы редакция  
ответственности не несет.

**Тел. редакции/факс**  
(495) 710-30-01.

**Адрес для писем:** 115280, Москва,  
а/я 99.

Подписка через интернет:  
[www.pressa.apr.ru](http://www.pressa.apr.ru)