



[www.direktor.ru](http://www.direktor.ru)

журнал для руководителей учебных заведений и органов образования

# директор школы

4 • 2016



**Бурсова Елена,**

директор Храбровской СОШ Калининградской области,  
призер Всероссийского конкурса «Директор школы - 2015»



# директор школы

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

Главный редактор

**К.М. Ушаков**

Зам. главного редактора

**Е.А. Кучеренко**

Шеф-редактор

**Е.Е. Терешатова**

Ответственный секретарь

**М.Г. Драмбян**

Технический редактор

**Е.С. Воронова**

Редакция

**В.Я. Гринберг**

**Е.М. Ушакова**

Макет, дизайн

**В.Ф. Варшавчик**

Рисунки

**М.А. Пономарева**

Эксперты-консультанты

**Бурсова Е.А.**

**Белоусова В.П.**

**Бешлиян А.А.**

**Буряк Е.Г.**

**Бухаров Д.В.**

**Васильев В.П.**

**Веревошкин А.М.**

**Воронин С.А.**

**Гонышева И.В.**

**Давыдова Л.В.**

**Ефименко А.В.**

**Захарова Н.Н.**

**Ивченко О.В.**

**Калимулина Е.Ш.**

**Калита И.В.**

**Киприянова Е.В.**

**Кирпичева Е.А.**

**Климовских И.А.**

**Комиссаров И.В.**

**Кулькова Л.И.**

**Кундикова Ю.А.**

**Лихацких Е.В.**

**Малахова Т.А.**

**Михайлова О.В.**

**Пономарев Н.И.**

**Попова Е.В.**

**Рюмина Ж.Ю.**

**Рябцев М.С.**

**Салыгина И.А./**

**Селектор С.С.**

**Скляева О.И.**

**Смолянинова Н.И.**

**Тарасов А.И.**

**Ускова И.А.**

**Филь М.Ф.**

**Хаджиев С.М.**

**Черкасова Е.В.**

**Чеченкова Т.Н.**

Корректоры

**Д.П. Рысаков, Г.В. Яковлева**

## ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ

**73131**

**«РОСПЕЧАТЬ»,**

**«ПРЕССА РОССИИ»**

**12581**

**«ПОЧТА РОССИИ»**

# Технологии и образование



**Константин  
Ушаков**

В который раз убеждаюсь, что надо читать оригиналы. Прочел знаменитую книгу Ф. У. Тейлора «Принципы научного менеджмента», не ее пересказы весьма уважаемыми авторами, а оригинал. Признаюсь, что чтение удивительное и пугающее\*. Там много разных идей, однако остановлюсь на одной, связанной с технологиями.

Как-то до меня раньше не доходило, что **главная задача технологии — уменьшить разнообразие способов достижения результатов**. Тейлор в книге полагает, что на данный момент времени существует один единственный наиболее эффективный способ выполнения какой-либо операции. В качестве примеров он использует способ переноски тяжестей, укладывания кирпичей, обработки сыпучих грузов, калибровки шариков и т.д... (Обратите внимание, что это исключительно простые операции). Научное управление в его трактовке это, во-первых, определение этого наилучшего способа во всех мельчайших деталях, а во-вторых — **обучение** рабочих выполнению

конкретной операции вплоть до отработки отдельных движений.

Собственно это и есть технология. Разработанная технология должна неукоснительно выполняться до тех пор, пока не будет найден способ еще более эффективный, которому все должны обучиться и столь же неукоснительно выполнять. Иначе говоря, никаких внедренных инициатив (инноваций) до тех пор, пока не будет доказано, что предлагаемое улучшение действительно является таковым. На практике это приводило к увеличению производительности от 2-х до 10 раз.

Именно так должно быть и было организовано эффективное массовое производство в странах развивающегося капитализма с начала 20-го века, когда и была написана эта

---

*\* Вы поймете, что я имею в виду, если посмотрите эту небольшую книжечку в интернете. Она жестока и откровенна, чем собственно и интересна <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/>.*



<b>ПИСЬМО РЕДАКТОРА</b>	
Технологии и образование	<b>2</b>
<b>КОНКУРС</b>	
Бурсова Е. Там, где сбываются мечты	<b>7</b>
Склюева О. Лайфхаки для конкурсанта	<b>14</b>
<b>ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ</b>	
Киприянова Е. Через всю жизнь	<b>16</b>
Робский В. Трудности педагогической рефлексии	<b>23</b>
Куксо К. Педагогические туры	<b>30</b>
Сальникова Л. Директор в социальных сетях	<b>34</b>
Петрова Н. Плюсы и минусы объединения ОО	<b>39</b>
Пономарев Н. И жнец, и на дуде игрец...	<b>45</b>
<b>ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА</b>	
Поташник М., Левит М. Модель урока на основе ФГОС	<b>50</b>
Науменко Ю., Науменко О. УУД в 5–9-х классах: методические ориентиры	<b>57</b>
Кириллова С. Сколько оладий на тарелке? или Контрольная для четвероклассника	<b>70</b>

<b>ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА</b>	
<b>Подерягин В.</b> Сельская школа: быть или не быть?	<b>75</b>
<b>ЭКОНОМИКА И ПРАВО</b>	
<b>Ломов А.</b> Профстандарты в действии	<b>81</b>
<b>Кондратьев С.</b> «Двойная работа» учителя	<b>89</b>
<b>ВОСПИТАНИЕ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ</b>	
<b>Гурьянова М.</b> Социальный педагог	<b>95</b>
<b>ШКОЛА И РОДИТЕЛИ</b>	
<b>Бегчер Т.</b> Об оценках и отметках	<b>102</b>
<b>УРОКИ ЗДОРОВЬЯ</b>	
<b>Назарова С.</b> Атмосфера здоровья	<b>107</b>

### Издательская фирма «СЕНТЯБРЬ»

Распространение  
и подписка  
Т.А. Доронина

Главный бухгалтер  
О.А. Архиповская

Адрес для писем: 115280, Москва, а/я 99  
Тел.: (495) 710-30-01  
E-mail: septem@direktor.ru  
<http://www.direktor.ru>

© «Директор школы», 2016  
© ООО «ИФ «Сентябрь»»

## Призер

## Всероссийского конкурса

### «Директор школы — 2015»

**Бурсова Елена Анатольевна** — директор Храбровской средней общеобразовательной школы Калининградской области с 2010 года. После окончания Калининградского государственного университета вернулась в родную школу учителем математики.

Сегодня в школе создано современное образовательное пространство, в рамках которого реализуются физико-математическое и лингвистическое образование, активно развивается научно-техническое творчество, кадетское движение. У каждого ученика школы индивидуальный образовательный маршрут, который формируется через выбор учебных предметов и модулей. В старшей школе обучение осуществляется на профильном уровне. Все это позволяет ученикам школы достичь не только достойных образовательных и спортивных результатов, но определиться с будущей профессией. Высокий процент выпускников поступают в военные, медицинские и технические вузы не только области, но и страны.

#### О конкурсе

«О конкурсе “Директор школы” узнала от моего большого друга, победителя 2013 года Алексея Голубицкого, и тогда даже не представляла, что сама стану его участником. Но в какой-то момент появилась по-



*требность рассказать о том, как живет наша небольшая сельская школа. Так родилось эссе, ставшее первой ступенью лестницы, которая привела на очный этап конкурса «Директор школы» в Москву.*

Провести четыре дня с такими яркими, талантливыми и великими коллегами — все равно, что побывать в космосе, за гранью возможного. Аналога конкурсу, теперь такому родному для меня, нет. Я желаю конкурсу жить, дарить радость и счастье профессионального общения будущим конкурсантам. Всем удачи, новых достижений, потрясающих образовательных проектов и... минутку передышки, чтобы успеть насладиться полученными результатами».

# Там, где сбываются мечты

«В последнее время все так много уделяют внимание мотивации через деньги (НСОТ, стимулирующие выплаты, средняя заработная плата), что, прочитав тему этого года, в первое мгновение серьезно задумалась — а правда: что, кроме денег? Мы ведь пришли в школу не за деньгами, многие перешагнули порог в то время, когда зарплата была совсем мизерная и давали ее не вовремя. Что нас привело и удержало?..» Эссе о школе, в которой рождаются и сбываются мечты, призера Всероссийского конкурса «Директор школы — 2015» директора Храбровской СОШ Калининградской области Елены Анатольевны Бурсовой.

■ Говорят: «Мечтать не вредно!», подчеркивая нереальность осуществления тех или иных планов при очень маленьких возможностях. Мы — крошечный поселок на карте Калининградской области. Мы — «довесок» аэропорта, расположенный где-то рядом со взлетной полосой, бывший гарнизон морской авиации Балтийского флота. Но славное военное прошлое ушло. А что сейчас? Военные

уехали, а светлое будущее запаздывает: ветшают строения и коммуникации, пустующие «военные» квартиры заселяются людьми определенного социального статуса...

В этот тяжелый период получилось, что школа осталась единственным оазисом образования и культуры, своеобразным маяком, указывающим путь к светлому будущему, путь к мечте.



## Принцип первый: в первую очередь надо открыться миру!

Наша школа находилась на территории военного гарнизона, и, наверное, мы жили в каком-то замкнутом, ограниченном пространстве. Ученики показывали достойные результаты, а учителя, те, кто остался, размеренно работали. Но в определенный момент появилось ощущение бега по кругу. Накоплен огромный опыт, а что дальше? Конечно, рассказать об этом миру. А как, в какой форме, а будет ли это интересно другим, а соответствует ли это времени? Много было сомнений.

Поэтому на начальной стадии было решено соизмерить и скорректировать нашу позицию, деятельность и образовательную культуру через курсовую подготовку. Работали с нами, по нашему приглашению, прямо в стенах школы одни из лучших преподавателей-практиков не только Калининграда, но и Санкт-Петербурга. Не все было гладко, мы капризничали, думая, что и сами все знаем, жалели себя — мы же устаем. Приходилось улыбаться и говорить, что все молодцы и необходимо обязательно дойти до конца и понять, кто мы и где. Обучение было завершено, коллектив вздохнул и решил расслабиться. Но не тут-то было. На педагогическом совете удалось «вкусно» и убедительно рассказать о том, что новое и скорректированное наше знание каким-то образом должно найти отражение в работе.

И, совершенно логично, было единодушно принято решение о проведении открытых уроков по-новому. Эффект был потрясающим! В течение месяца каждый учитель подготовил и провел урок, на который пригласил своих коллег. Стало ясно, что не так важен сам урок, сколько подготовка к нему. Ведь открыться коллегам не просто, не хочется быть хуже других. Первый шаг был сделан.

Следующий этап — проанализировать

и рассказать об этом событии «миру», ну, например, представителям методического кабинета управления образования, которые были приглашены на наш итоговый рабочий педагогический совет. Результаты нашей месячной работы показались управленцам достаточно интересными, и нам было предложено провести семинар на район.

Каждый из нас, администрация школы и учителя, шаг за шагом поднимались на новый уровень без потрясения и стресса, а как-то логично и просто. Сегодня семинары различного уровня не вызывают у нас страха и ужаса. Слегка приоткрытая тогда дверь нашей школы сегодня распахнута настезь.

## Принцип второй: формирование аппетита к командной работе

Так как я много лет за рулем, придумала для работы в коллективе свои ПДД. Безусловно, партнерские отношения. Нет формата: «Я — начальник, ты — дурак». Доступность для любого участника образовательного процесса. Доверие в самом широком смысле этого слова.

Нас видно на конкурсах профессионального мастерства, ни один наш участник не остался с конкурсом один на один: надо сайт — всем миром, надо идеи — всем миром, надо «бантики» привязать к творческой работе — мы уже с «бантиками». Причем происходит распределение труда и устанавливаются четкие сроки (если один участник выпадает по времени, он подводит всех). Скажите, кто может себе это позволить? Мы же — учителя (другие ушли), мы учим детей, наша жизнь и поступки — пример для них (как можно рассказывать, что курить вредно, и при этом стоять с сигаретой?).

Работать в команде стало нашей привычкой, при этом командной работой мы снижаем некоторые риски:

- если неудача, она делится на всех (ситуация не раздавит учителя ни морально ни физически);
- если удача или суперудача, то школа не получит учителя с «манией величия» (сохраним полноценного мотивированного педагога, удачей тоже надо делиться).

Вообще, любой конкурс для педагога — это в какой-то степени подведение итогов, в нем он познает себя. Я часто слышу от коллег: «Даже если мне не повезет на конкурсе, я все равно люблю свою работу. Я даже не знала, что я — такая». После этого понимаешь, что для человека есть новая точка отсчета и ожидать от него новых достижений долго не придется.

Команда — это стильно и сильно. Корпоративный командный творческий дух работает на удачу и успех.

## Принцип третий: молодой педагог — праздник для школы

В школе нет посторонних людей: либо ты работаешь в команде, либо тебе некомфортно и возникает необходимость менять место работы или профессию. Отрадно, что в нашей школе нет текучки кадров, а приход молодого педагога для школы — праздник. Молодые педагоги находятся «под присмотром» опытных коллег, но это не означает, что все за них делают и решают другие. Для них создаются условия, в которых необходимо принимать решения, ставить, хоть и не грандиозные, цели и достигать их, используя свои личные резервы и знания. При этом каждый старший товарищ готов в любой момент подставить плечо, подстраховать, корректно проанализировать полученный результат. Наверное, потому очень быстро растут молодые педагоги, им по плечу конкурсы профессионального мастерства области «Молодые педагоги» и муниципалитета «Учитель года». Много было споров с представителя-

**Так как я много лет за рулем, придумала для работы в коллективе свои ПДД. Безусловно, партнерские отношения. Нет формата: «Я — начальник, ты — дурак».**

ми управления образования: «А может ли учитель с двухлетним стажем участвовать в конкурсе?» Может! Да еще как! Мы — лауреаты конкурса. Это как свежий ветер, как луч восходящего солнца, никто не остался равнодушным. Это новый взгляд на обучение. Это молодость и свобода, понимание того, что все впереди, и вера в коллег — больших друзей, и, наверное, страх подвести их.

Наши рабочие встречи с молодыми учителями всегда похожи на передачу «Что? Где? Когда?». Минута на размышление, все набрасывают версии, идеи, пытаются выстроить логические цепочки, при этом успевают вступить в спор. И вот звучит гудок, закончили обсуждение.

— А кто будет отвечать?

— Отвечать будет... Молодой педагог.

И приходится отвечать! Искать правильный ответ, который ложится на личное внутреннее мироощущение.

## Принцип четвертый: проектный метод управления

Что сплавливает, объединяет коллектив и делает его настоящей командой?

Сотрудничество и совместные проекты. Найдите каждому учителю дело по душе,

**В школе нет  
посторонних людей:  
либо ты работаешь  
в команде, либо  
тебе некомфортно  
и возникает  
необходимость менять  
место работы или  
профессию.**

подарите каждого учителя самому себе.

Один из самых ярких сетевых образовательных проектов нашей школы — это проект для младших школьников «Бианковские чтения». Из маленькой идеи родилось событие, которое живет 7 лет и объединяет учителей, родителей и детей от 5 до 10 лет, сначала района, потом области (работа шла на 15 площадках области и собрала 2 тысячи участников), а сегодня с нами работают школы Москвы, Санкт-Петербурга и Архангельска в режиме телемоста (информация на сайте проекта). Ну как можно не сработать качественно, если мы координируем работу всех площадок? Или как можно позволить сделать работу секций на площадке неинтересной? Самое замечательное, что команда проекта состоит не только из учителей начальной школы, но и происходит интеграция интересов разных педагогов: информатики, иностранного языка, экологии, биологии, физики, химии.

Не менее потрясающий проект — открытый (областной) фестиваль театральных коллективов «Рождественская звезда». Впечатления, эмоции, чувства, которые дарят дети и учителя благодаря своей профессиональной работе, не сравнимы ни с чем и задевают все струны души.

## **Принцип пятый: искать смысл деятельности нужно за пределами деятельности**

Как было сказано выше, наша школа находилась на территории военного гарнизона, в данный момент воинские части все выведены, и сегодня Храброво — обыкновенный поселок, в котором школа с распростертыми объятиями встречает детвору из 23 поселков двух районов. Но как сохранить традиции школы и поселка, в котором на благо Родины трудились военные летчики? Как не утратить желание ребят служить своей Родине и продолжить дело своих отцов? Как научить беззаветно любить Родину?

И в 2005 году на базе нашей школы был создан первый **кадетский класс** в районе, да и, наверное, области. Разработано положение о кадетском движении, которое сегодня является основой для уже многочисленных кадетских классов. Была проведена убедительная работа с родителями, ведь мы сами не все понимали, но верили, что, сообщая вместе с родителями, рука об руку мы создадим кадетский класс.

В процессе создания были люди, которые активно поддерживали идею, но были и те, кто считал, что это бессмысленная игра и ничего у нас не получится, дети и так перегружены. Ходить в строю — это патриотизм? Чем можно таким наполнить образовательную программу? Да, был момент, когда мы могли потерять класс и идейного вдохновителя создания кадетского движения школы. Руководитель класса «играл по правилам» для взрослых, а группа активистов агрессивно доказывала, что это дети и их надо жалеть и нельзя требовать многого. Но здравый смысл, большое желание, ювелирная административная работа смогли спасти прекрасную мечту полковника в отставке, а ныне незаменимого руководителя

кадетскими классами морской авиации Балтийского флота.

Прошло 10 лет. Много было переживаний, споров, многое пришлось переосмыслить, переформатировать. Мы смогли привлечь в школу классных специалистов, любящих детей и болеющих за общее дело. И сегодня мы имеем в каждой параллели 5–9-х классов кадетский класс, а желающие могут продолжить кадетскую линию параллельно с профильным обучением в старшей школе. Круг людей вокруг кадетского движения расширяется, что очень меня радует.

Действительно, не надо ничего изобретать заумного и создавать то, что вскоре может просто умереть, не надо тратить время и силы, а главное — веру и желание коллег в успех. Мечта «живет» рядом! Просто посмотрите по сторонам.

## Принцип шестой: участие в управлении и делегирование полномочий

Не могу не рассказать и о другом принципе работы с моими коллегами-учителями, принципе участия в управлении и делегирования им полномочий. Ведь принятые ими же решения ими же и будут выполняться, и уровень ответственности в этом случае будет гораздо выше.

2011–2013 годы — «золотые» времена для образования, шла модернизация — создание современных безопасных и развивающих условий в школах. Появились школы-новостройки.

Мечта каждого родителя, чтобы их дети учились в современных условиях. Что делать простым сельским школам? Как выжить в непростой конкурентной борьбе за каждого ребенка? Не секрет, есть дети — есть деньги. Вот и пришло время мечтам сбываться.

Именно в этот момент появилась универ-

сальная мобильная спортивная зона, которая используется как зал для ритмики, хореографии, занятий физической культурой для младших школьников и бокса для старших школьников, а также зона отдыха для детей, ожидающих автобус и играющих на переменах. Это было нашей мечтой, эта зона была нам необходима. Благодаря ей мы смогли пересмотреть учебный план, разгрузить основной спортивный зал и подарить детям радость танца.

А как преобразилась школа изнутри! Нет масляной краски на стенах и деревянных полов. Цветовая гамма коридоров ненавязчива, не отвлекает от творчества и мыслительной деятельности, она гармонична и даже, мне кажется, помогает сохранить все важное и нужное.

Внешний вид нашей любимой красавицы-школы тоже изменился. Если раньше это была простая серая кирпичная «коробка», то сегодня это ухоженная красавица, гармонично вписанная в интерьер стильного пришкольного участка, каждый сантиметр которого обработан руками школьников и учителей.

Бесспорно, что первый и главный мечтатель — это директор школы. Умение правильно мыслить, видеть конечный результат, не бояться ничего нового, дружить, уважать людей, любить работу — это главные качества руководителя. Вы спросите: «Вам было страшно или интересно?» Я отвечу: «Мне было страшно интересно!» В моей голове бесконечно много идей и замыслов, а воплотить их возможно только с коллективом единомышленников.

## Принцип седьмой: личный пример

Личный пример так важен для людей! Если внедряем новые технологии, я как учитель в эксперименте, если красим забор, я с кистью в первых рядах, если создаем проект, допоздна все вместе творим, если неприятные житейские ситуации, я

**По моему мнению,  
мечта — это отличный  
мотивационный рычаг,  
идейная основа для  
будущих великих дел и  
свершений.**

должна быть рядом и найти правильные слова поддержки. Не могу себе позволить жить отдельной жизнью от коллектива.

А еще мы танцуем! Наш танцевальный коллектив «Авантюрин» родился 7 лет назад (для поздравления детей на выпускном вечере), в его состав входят и учителя, и родители. Сегодня мы гордо носим звание народного и представляем Калининградскую область не только на российских танцевальных площадках, но и на международных фестивалях. И, конечно, дарим свои номера школьникам и жителям поселка, среди которых у нас много поклонников.

**Принцип восьмой:  
гибкость и мобильность**

Есть большое желание, чтобы работа всегда была на подъеме. К сожалению, так не бывает. Время вносит свои коррективы, и необходимо быстро перестраиваться, даже жертвуя чем-то.

В прошлом году возникла проблема при создании профильных классов: низкий процент детей, готовых и желающих продолжить обучение в старшей школе. После звездного выпуска из 30 детей мы набрали 9 учеников. Это был удар, который мог изменить уровень школы, и из средней школы мы легко стали бы основной, что и произошло со школами-соседями. Была

проведена сумасшедшая работа с детьми и родителями, но мало кто захотел брать на себя повышенные обязательства. Долго решался вопрос на уровне управления образования, будет ли 10-й класс в Храбровской школе (это и малое финансирование, невысокая заработная плата учителей, так как расчет ведется из количества учеников в классе). Для меня вопрос был однозначен — будет, и по-другому не может быть. Мы должны поработать так, чтобы показать миру, что сегодняшняя ситуация — временная трудность переходного периода, что наши выпускники получают качественное образование и востребованы. Сегодня идет единоклубная командная работа, никто не сказал, что в условиях класса в 9 и 14 человек работать грустно. Это надо сегодня сделать, чтобы старшая школа не умерла, а вновь набирала обороты. Но самое удивительное, что в классе из 9 человек созданы две профильные группы, одни осваивают естественно-математический профиль, другие — физико-математический.

**Новый завиток мечты**

Волшебное слово «ФГОС». Мы легко вошли во ФГОС начальной школы и готовились вместе со всей страной реализовывать стандарты в основной школе в 2016 году. Но 18 августа 2014 года получили приказ о том, что Храбровская школа — экспериментальная площадка Калининградской области по реализации новых федеральных государственных стандартов в основной школе.

Большая часть учителей в отпуске, идет приемка школы и подготовка к августовским конференциям района и области. Но мы не можем войти во ФГОС плохо. Срочный сбор! Все, кто в зоне доступа, прибыли для решения вопроса. Какие замечательные и, наверное, немного сумасшедшие двое суток мы прожили! От мозгового штурма до готового учебно-

го плана. Оказывается, мы были внутренне готовы к такому повороту событий, мы ждали этой профессиональной свободы. Осталось собрать рабочие программы по созданным метапредметным модулям, которые мы будем предлагать родителям и детям на выбор.

И вот на пороге учитель с программой: «Вы будете читать?» Конечно, хочется очень, но задаю вопрос: «А вам будет интересно учиться по этой программе?» Учитель в задумчивости и, ничего не говоря, забирает программу и уходит. И так было два раза. На третий раз он с удовольствием рассказывает, что включает в себя разработанная программа, возможные риски, но и ничем и никем не потопляемый результат. Ну а перспектива какова? Не задумываясь, дает ответ и на этот вопрос.

А когда все было готово и мы презентовали свой образовательно-развивающий продукт родителям учеников 5-х классов, стало понятно, что хочется быть этим пятиклассником, хочется поучиться в данном формате. Сегодня уже видно, что мы на правильном пути. Да, какие-то элементы требуют корректировки, более детального и точечного рассмотрения, и я не сомневаюсь, мы это сделаем успешно.

## Проблемы? Начните мечтать!

А есть ли в этой школе проблемы? Есть, но я называю их рабочими моментами, именно они помогают родиться новой мечте и двигаться вперед, только вперед! И только всем вместе.

Как странно, что от мироощущения одного человека и его умения зажигать, вдохновлять может зависеть жизнь достаточно большого количества совершенно разных людей. Как нелегко нести на себе сию ношу, но где-то свыше определено быть сегодня здесь, именно в этом месте. Мне иногда кажется, что я — человек-невидимка. Все, что создано и эффективно работает, сделано руками моих друзей и коллег, а я была незримо рядом и старалась подарить каждому мечту и интересное дело, в реализации которого учитель, ученик и родители получили бы массу удовольствия, личный рост и удовлетворение.

Я достаточно долго веду свой монолог, но поймала себя на мысли, что слово «деньги» как-то не появилось в моем повествовании. Но я понимаю, что без них, конечно, нельзя и невозможно выжить в нашем мире. Получать достойно за свою работу — это правильно и важно. Но мы, учителя, особенные люди. Мы умеем радоваться и заражать других своим оптимизмом. Деньги — здорово, но счастье и удовольствие от работы стоят выше в списке желаемого. Говорят, счастливый человек — это тот, кто с утра идет с удовольствием на работу и с удовольствием возвращается с работы домой. А если мы научились дружить, уважать и беречь друг друга, зарабатывать красиво, мы — настоящие.

По моему мнению, мечта — это отличный мотивационный рычаг, идейная основа для будущих великих дел и свершений. Если есть мечта, то жизнь наполнена смыслом. ●

# Лайфхаки для конкурсанта

За последний год мне посчастливилось побывать в роли и конкурсанта, и члена жюри профессиональных конкурсов. Согласитесь, часто после таких мероприятий внутренний голос начинает нашептывать: «Эх, надо было лучше сделать так! Эх, если бы знал заранее! Если бы я был на его месте, я бы...» Если... если... Знакомо? Знакомо. Коллеги, разрешите мне на некоторое время стать вашим внутренним голосом и дать несколько ценных советов в духе нашего времени. Итак, лайфхаки для конкурсантов.

## О. Склюева

■ *Лайфхак* — маленькая хитрость или полезный совет, помогающий решить проблему, экономящий время.

1. Составь план подготовки. Мой план выглядел следующим образом: сроки, мероприятия (что почитать, посмотреть и т.д.), отметка о выполнении. Каждый пункт плана, впоследствии отмеченный знаком «плюс», был шагом к мечте.

2. Занимайся самообразованием и вы играешь один из самых ценных призов — профессиональный рост. Читай профессиональную литературу. Вступай в профессиональные сообщества в социальных сетях. Будь в тренде! Помни, что существует не только вертикальная, но и горизонтальная карьера.

3. Говори, пиши человеческим, а не «птичьим» языком. Никому не интересны общие фразы, громоздкие предложения. Приводи больше примеров из собственной практики. История, которую ты рассказываешь, должна быть личной. Говори правильно, пиши грамотно. Ошибки могут стать досадным препятствием на пути к победе. Внимательно читай, слушай задание. Иначе возможна ситуация: ты про Фому, а я про Ерему.

4. Не умничай! Не будь простаком! Найди золотую середину. За простотой изложения должна стоять академичность. Пойми, жюри — это профессионалы своего дела, и они обязательно это оценят.

5. Не пытайся примерять на себя чужой

образ: будет либо мал, либо велик. Каждый человек уникален. Просто будь собой. Пойми, в чем ты лучше, и используй. Возможно, ты харизматичен, артистичен или у тебя отличное чувство юмора.

6. Удивляй! Всегда должен быть эффект «Вау!». Может быть, у тебя необычное хобби. Свяжи его с профессией, проведи параллели.

7. Не бойся! Не бойся аудитории. Не бойся говорить неправильные вещи. Доверяй аудитории. Доверие — один из ключей успеха.

8. Тренируй ораторское искусство. Любой конкурс предполагает публичное выступление. Внимательно следящие за конкурсантами глаза присутствующих, снимающие камеры способны вывести из строя самых лучших. Можно прекрасно излагать мысли на бумаге, но теряться на сцене. Помни о волшебном числе «три». Трехчастная структура: вступление, основная часть, заключение. Три аргумента, три примера, три истории.

9. Найди наставника. Обязательно должен быть критический взгляд со стороны. Прислушайся к замечаниям, учти пожелания, ответь на вопросы.

10. Празднуй даже самую маленькую победу. Если не займешь призовое место, не расстраивайся. Определи для себя, что участие в конкурсе — лишь средство для получения опыта. У опыта нет первого и последнего места. Ты обретаешь гораздо больше! Кстати, есть и специальные призы, получить их тоже очень почетно.

Естественно, никто не может знать заранее, как все сложится, но, владея небольшими хитростями, можно значительно продвинуться вперед. Верь в себя, мечтай, держай! ●

**Склюева Оксана Ивановна,**  
директор Паклинской ООШ Осинского  
района Пермского края

**d.**



Девятиклассникам — серьезным и самостоятельным — разрешается на самоподготовке читать книжки в любом уголке школы, кому, где уютно. Самым уютным местом, как выяснилось сегодня, является игровая в начальной школе, На втором месте — кабинет директора.

## «Щепки» от Курбатова

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



# Через ВСЮ ЖИЗНЬ

Мы все учимся всю жизнь: в школах и институтах, в процессе работы и общения, у коллег и признанных мастеров, на опыте, своем и чужом. Но руководителю важно не просто учиться, а постоянно «держаться планку», быть на шаг впереди коллег в навыках, знаниях, умениях. Это тяжелый труд, не позволяющий расслабиться ни на минуту, но и большая радость: узнавать что-то новое, реализовывать что-то новое, объединять и вдохновлять коллектив, видеть резуль-

**Е. Киприянова**

таты своей работы в других...

■ Современный мир динамичен, сложен, противоречив — одним словом, глобальное информационное общество. Обычный информационный бум для обычного человека как информационная передозировка, интоксикация информацией. В силу систематического профессионального общения с коллегами по директорскому и педагогическому цеху спрашиваю: «Каков процент информационной новизны в вашей деятельности?» Слышу сначала вздох, вижу затем опечаленные глаза и... не ме-

нее вызывающий ответ: «Девяносто!» Это по ощущениям девяносто, от зашкаливающих нагрузок бытия. На самом деле, думаю, значительно меньше, но точно более той оптимальной для человеческого мозга нагрузки в 12 процентов, при которой мозг справляется с информацией, перерабатывает ее, запоминает, откладывает в долговременной памяти, сознательно и бессознательно обрабатывает данные, то есть работает эффективно и продуктивно.

Что это значит? Это значит, что в таком

мире работу на результат, связанный с духовным производством человека, выполнить может только команда, где каждый не отдельно взятый лидер, а единое целое, нацеленное на результат и справляющееся с объемом информации не чем иным, как коллективным разумом.

## **Идея должна овладеть массами**

Лет пять назад к нам в город приезжала заместитель директора по науке одной из лучших в Российской Федерации школ. Она произвела на зал из 300 человек неизгладимое впечатление. Впечатление от масштабов деятельности. Мы тоже были в зале, несколько моих коллег, — не могли пропустить профессиональное общение. В конце работы наши челябинские педагоги все-таки спросили: «Скажите, Екатерина Дмитриевна, какая же у вас в школе зарплата?» «Какая? Небольшая! Качественные школы работают за идею». Зал разочарованно загудел. Екатерина Дмитриевна явно искала поддержку: «Коллеги, 11-й лицей, вы здесь? Скажите, вы как работаете — за зарплату или за идею?» Мне пришлось встать и обнародовать нашу профессиональную и человеческую позицию, что деньгами никогда свой труд не измеряли. В основе — интерес, ответственность, удовольствие от сделанного.

Ежегодно в начале февраля проводим общественно-педагогический форум. Рассчитан на родителей, потому и общественный. Как их в школу привлечь? Седьмой год программа включает в себя дискуссионные и интерактивные площадки, родительский всеобуч, совместную презентацию учителей и детей самых интересных за год образовательных практик, волейбольный матч между папами и ребятами, лицейскую кулинарную книгу о вкусной и здоровой пище, да многое что еще. И учителью не заскучать, все время дополнительная нагрузка. Твори, выдумывай, пробуй. Нас никто не

просил и не обязывал, просто эта «нагрузка» раскрашивает нашу жизнь яркими красками. Ведь не хлебом единым...

Идея должна овладеть массами. Когда, куда и какую идею вбросить? Всегда и всем, когда она есть у креативного лидера. Стратегические идеи есть в запасе у директора. Tактическими идеями, работающими на главные задачи, богаты и администратия, и учителя.

## **«...не дать состариться в должности»**

В школе не так велик запас ступенек карьерной лестницы, особенно если лестница вертикальная. Учитель — методист — руководитель структурного подразделения — заместитель директора — директор. Сама я прошла в лицее двадцатилетний путь «от солдата до генерала», от учителя истории, обществознания, философии, экономики до заместителя директора по науке, а затем и директора. Есть в школе и горизонтальные возможности, когда человеку поручают стратегически важное дело или проект. Горизонталь в современной школе важнее.

Один из таких наших фирменных «горизонтальных» проектов — организация федерального окружного соревнования «Шаг в будущее» по Уральскому федеральному округу. Каждая уважающая себя школа обязана иметь «свою фишку». «Шаг» — наша фишка. Цель одна — расширить возможности для наших детей, за которых мы в ответе. Сегодня секретариат программы доверяет нам проводить окружные соревнования при поддержке Министерства образования и науки Челябинской области. Ежегодно на три дня к нам приезжают 130 школьников из всего Уральского федерального округа, даже из Ямало-Ненецкого. Мы проводим соревнования — яркие, интересные, захватывающие, с призами и подарками от экспертов научно-производственного сообщества.

**Есть в школе и горизонтальные возможности, когда человеку поручают стратегически важное дело или проект. Горизонталь в современной школе важнее.**

Как директор я понимала и финансовую затратность, и трудозатратность этого мероприятия. На одной чаше — 30 педагогов, работающих как минимум месяц по экспертизе присланных работ, ведущих переписку, встречающих гостей, сопровождающих на культурные мероприятия, на другой — Мы как единое целое, делающие одно общее дело. Кроме того, нам надо арендовать хороший, удобный зал на три дня, собрать документы, организовать жюри из представителей вузов, собрать экспертный совет и инвестиционных партнеров, договориться о размещении и проживании, подготовить сертификаты, грамоты, призовой фонд. В общем... что говорить. Когда завершаем мероприятие — ни у кого нет сил. Ведь основную нагрузку никто не снимал. Те же уроки, та же работа.

Посчитала: себестоимость мероприятия с заработной платой — миллион рублей. Снова деньги... Оргвзнос не берем — в уставе не прописано. Рассчитываем только на себя. Почему никто не задает вопрос о деньгах? Возможно, есть нечто большее. Возможно, это расширение сознания, возможно, это плечом к плечу, когда педагоги осознают себя как единое целое: мы — 11-й лицей, это возможность пробовать себя в разных ипостасях.

Используя не только внутренние, но и внешние ресурсы, можно занимать профессиональные ступеньки в качестве экспертов комиссий, руководителей методических объединений города, можно быть востребованным профессиональным сообществом не только города, но и страны и даже соседних стран.

Еще одна из традиций, создающих наукоемкую команду, — научно-практические конференции педагогов лицея. Они организуются в различных статусах — и городские, и между школами, представляющими повышенный уровень образования, и просто внутрилицейские. Всегда приглашаем коллег со «свежим взглядом», всегда есть возможность выступить самому. Интерактивность таких площадок профессионального дискурса — наш базовый принцип.

## Научная школа

Должна сказать, что с доктором наук работать нелегко. Конечно, требовательность к себе больше, чем к другим, но и другим достается. Директор обязан вкладывать в людей немало, все, что знаю сама (а знаю совсем мало-мало), передаю, объясняю, редактирую, направляю. Это моя работа. И делаю это с удовольствием. Но как же научная школа? Любому человеку от науки хотелось бы создать научную школу. Казалось бы, в школе некогда заниматься научной школой, однако мы уже все говорим на одном научном языке, и я всегда в восторге от своей команды, которая и говорит «на одном языке», и мыслит в одном направлении, и принимает критически инновационные подходы.

Задача создания научной школы будет являться внешним фактором, организующим людей. Многим самим трудно начать, для этого надо иметь как минимум целеполагание. Но даже есть цель — трудно найти время. Решила, что должна помочь найти время, а поскольку время — деньги, то и деньги.

Заместители уже получили менеджерское образование, называемое профессиональной переподготовкой. Но ведь мы руководствуемся идеей образования через всю жизнь? А значит, надо писать диссертации! Двое коллег подошли к этому серьезно и в июле сдают вступительный экзамен в аспирантуру. Для этого пришлось предпринять несколько организационных шагов. Но каково же было мое удивление, когда ко мне пришли две наши родительницы, мамы учеников, с просьбой приступить с ними к написанию кандидатской диссертации по педагогике. Мы сможем это сделать и сделаем. Любая работа — это прежде всего работа над собой, она для того, чтобы становиться чище и лучше. Чисто прагматическая цель, уверена, не дает ожидаемого результата. Не ошибается тот, кто ничего не делает.

С целью формирования уверенности в жизни наши дети участвуют в колоссальном количестве научно-образовательных конкурсов, олимпиад. На одного ребенка (а их примерно 1000) приходится 5,75 мероприятия научно-познавательного характера — олимпиад и конкурсов.

Хорошо это или плохо? Проводя курсы повышения квалификации для директорского корпуса, недавно услышала разговор коллег, которым кратко представили и показали школу: «Ммм... бедные дети! И в конкурсах заставляют участвовать, и в олимпиадах заставляют, так еще и презентации для информационного стенда надо делать...» Дело, конечно, не в «заставляют» и не в колоссальном количестве событий. А в том, что мы видим нашей задачей создавать такую среду, которая состоит из разнообразия, — событийное образовательное пространство, где каждый выбирает по душе, а если не получилось — можно найти другое. Право на «ошибку»? И хорошо, если бы некоторое из выбранного подкреплялось дипломом, ведь диплом — внешний фактор повышения самооценки, уверенности в себе.

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Общая идея хорошо транспонируется на любую школу, все-таки “работа за идею” — основной смысл в педагогике. Не в том плане, что зарплата не важна, а в ответственности за результат работы — это должно стать главной идеей, которую в массы понесет руководитель».

«Интересная и убедительная информация о том, что кадры действительно решают все. Особенно это актуально для руководителя. Ведь вопреки различным модным утверждениям, в конечном итоге мы управляем не процессами, не ресурсами, не технологиями, мы управляем людьми, а значит, персоналом, кадрами».

«На все 100 согласен с автором, особенно с применением понятий “идея” и “зарплата”. Мог бы привести примеры из личной практики руководителя, которые будут звучать в унисон с автором, но от этого “сумма статьи” не увеличится, так как она максимальна».

«Прочитала статью на одном дыхании! Поражаешься профессионализму, оптимизму, размаху, творчеству, любви ко всем, кто работает в этом лице!»

**В таком мире работу на результат, связанный с духовным производством человека, выполнить может только команда.**

Взрослые как дети — им свойственна и неуверенность, и страхи, тревоги, отсутствие времени и сил. Попытка самообразования и повышения своих компетенций, любое начатое дело заслуживают уважения. Возможно, диплом, будь он конкурсный или кандидатский, — это шаг навстречу себе. И не бойтесь сделать ошибку относительно своих планов. Хотя... в конечном счете дело не в результате, а в самом процессе преодоления себя. «Хорошее руководство состоит в том, чтобы стимулировать людей к достижению высочайшего уровня, предлагая им возможности, а не обязательства. Жизнь — это возможность, а не ограничение» (Джон Хэйдер).

## **Мотивация**

Молодой педагог Владимир Баклунин — очень интересный человек. И дети к нему тянутся. Армеец, преподаватель-организатор ОБЖ и учитель физической культуры, ответственный за чрезвычайные ситуации. Одним словом, ГОЧС. Владимир — человек действия. Очень уж шустро он на свои средства издает боевые листки, организует интернет-ресурс, пишет планы и отчеты, организует эвакуации, выступает перед маститыми педагогами с вопросами безопасности, записывает видеоролики, управляется с пожарными гидрантами и, самое

главное, создает клуб «Гвардия». Мы решили, что он непременно должен выступить на конкурсе для молодых педагогов «Педагогический дебют». Как мы все вместе разрабатывали конкурсные задания, писали эссе, делали презентации, собирали занятие «Последний герой» и, наконец, болели за него!

Он не победил! Но он победил!

Вокруг него всегда мальчишки — клуб «Гвардия». Они изучают боевые искусства и часто выступают на лицейских праздниках. Они по-армейски надевают на время противогазы, военное обмундирование, собирают оружие. У нас даже тир в школе есть. Гвардейцы и здесь справляются по-боевому. Но главное все же в настроении и духе.

Как так могло повезти, что Владимир пришел именно к нам? Мне кажется, что к нам автоматически попадают люди, адаптированные к творческой мобильной среде. Недавно вечером нам сообщили, что завтра приедет телевидение и весь день проведет в школе. С 8 до 20. Заместитель директора уже в 21.00 начала обзванивать коллег, предупреждать про завтра. Ответ Владимира Александровича, как обычно, без тени колебаний: «Есть!»

Школьный план подготовки к 70-летию Победы состоял из 39 пунктов с сентября 2014 года плюс «внештатные» мероприятия. Готовились к телемосту с городом-героем Севастополем. Сделали презентации, художественные номера, пригласили ветеранов. Была и традиционная Аллея славы, и смотр строя и песни в начальной школе, и Вахта памяти, и Бессмертный полк, и уникальный литературный проект «Дочитаем до Победы». Удивительно, мы сто-о-олько делали, и плюс к этому пришли родители, возглавляющие Ассоциацию отцов, и предложили еще один проект. Мы согласились. Ведь нельзя отказывать родителям в инициативе.

Был и «Вальс Победы» — всероссийский конкурс бальных танцев, учрежденный

клубом бальных танцев «11-й лицей» (улица есть свой профессиональный клуб бальных танцев), и благотворительная ярмарка, на которой все делают своими руками: или выпечку, или поделки — кто что может. Собранные средства отправили тому, кому очень нужна помощь.

Скоро мы все — администрация — сдаем нормы ГТО. Приняли такое решение на аппаратном совещании. А почему нет — у нас отличный стадион. Кстати, его мы тоже построили в эти три года. Воспитать можно только примером, и поэтому мы обязаны подать пример детям.

Только за последние два месяца в школе было организовано три выставки. Первая совместно с ИЦ Атомной энергии «Ядерный щит России» — это рассекреченные документы об истории создания ядерного оружия и мирного атома, ведь Игорь Васильевич Курчатов работал в нашем ядерном центре.

Вторая — поисковики принесли свои материалы. А третья — в сотрудничестве с Урало-Сибирским домом знаний «Геральдика Южного Урала». Молодой педагог-организатор Вероника — наша выпускница — придумала, как «по-музейному» можно делать экспозиции, и делает это вдохновенно.

Еще после уроков мы играем в волейбол, баскетбол. У нас есть кружок йоги, танцев и вокала для педагогов. Ведем сами для себя. Только не бесплатно. Это для того, чтобы никто не пропускал занятия!

Есть премия «Имени меня», заимствованная у коллег из Санкт-Петербурга, есть спортивные выезды, есть... есть... есть... Невозможно все назвать и перечислить. Главное, передать ощущение, настроение, пульс лица.

Всю нашу жизнь мы снимаем «кино»! Сами. «Вестник лицейского образования» выходит два раза в год. Так мы подводим итоги сделанному. Для потомков? Для памяти? Для истории? Для радости бытия!

## Умение ладить с людьми

Недавно ко мне в кабинет зашла молодая учительница с сияющими глазами: «Елена Владимировна, с апреля я не смогу работать классным руководителем!» Я насторожилась. Неужели недавние неприятности с классом могли отвернуть от «пути истинного» молодого интересного педагога? Но что с глазами — они сияют? Коллега продолжила по секрету: «Я ухожу в декрет». Вот это да. Это уже пятый педагог, который испытывал нюансы в этом смысле, переходил в нашу школу и буквально через год-два... «Елена Владимировна, у нас просто атмосфера хорошая!» Это точно. У нас прекрасная атмосфера — творческая, наполненная смыслами и душой.

Развитие человека никогда не бывает линейным, оно всегда было органическое и динамичное. Человеческие коллективы не являются механизмами, а скорее организациями. Они зависят от чувств, отношений и мотиваций. В них огромное значение имеет то, как люди ассоциируют себя с этими коллективами.

В женских коллективах не все просто. Это женский коллектив. Лично я всегда любила работать в физмат-классах, где большинство парней. Они отдают предпочтение делу, а не деталям отношений и эмоциям.

Нас выручает психологическая служба. Психологи выделяют в плане работы время на педагогический консалтинг и тренинги. Руководитель психологической службы Инга Владимировна — человек со стажем в качестве члена жюри городских конкурсов профессионального мастерства.

Недавно мы стали активно привлекать городскую службу медиации. Здесь уже профессионалы выходят и работают в режиме тренинга с педагогами, индивидуальные вопросы и проблемы решают. Педагогов надо учить правильно и позитивно общаться друг с другом, с учениками.

## Неудачные дни

И все-таки ключевой фигурой модернизации является директор.

И.И. Калина: «Ключевая фигура в школе — директор, который собирает учителей и создает условия для работы».

Я.И. Кузьминов: «Личный пример и личные отношения, которые выстраивает директор, — ключевые. Прекрасный менеджер, не любящий людей, прекрасный менеджер, не являющийся учителем, не может руководить школой».

К.М. Ушаков: «Одна из главных задач директора — выработать миссию организации и сделать ее личным делом каждого».

Действительно, для эффективных изменений в образовании директор школы — ключевая фигура. От его способности принять и реализовывать основные идеи государственной политики зависит судьба российского образования. Недавно отметила слова умного человека, что директор «...скорее коммуникатор, чем наставник. Обязательная личностная черта руководителя — уверенность в себе. Руководитель все знает, умеет, может! Обязательным для руководителя является его эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость...». Примерила на себя. Надо соответствовать.

Но, пожалуй, самый главный секрет связан с миссией школы. В эффективной школе весь коллектив разделяет миссию, цели, приоритеты школы, осознает их и предан им. В школе воспринимается как данность понимание общих целей. Они обсуждаются и принимаются каждым членом коллектива. Научилась: чтобы убедиться в наличии у школы ясной цели, надо спросить у каждого учителя, какие проблемы самые важные, какие цели школа сейчас ставит,

какие ценности воспитывает. Всякий раз, проводя то или иное педагогическое мероприятие, намеренно спрашиваю у коллег: «Какова наша миссия?» Заметила положительную динамику ясных, точных ответов.

Напоминание об общей цели у нас выражено словами К. Паустовского: «Человек должен быть умен, прост, справедлив, честен, смел и добр», красиво оформленными в холле лица. Часто на мероприятиях мы используем наименования личностных качеств, требуемых от воспитанников и педагогов, — например, наименованиями «школьных улиц» (коридоров и холлов) — улица справедливости, улица добра... Да много что еще можно придумать. Миссия должна быть наглядна, возможно, малозаметна, но всегда на виду. Атрибутика, символика и идеалы Родины, малой родины начинаются с близкого и понятного — школы, семьи. В школе как минимум необходимы флаг, герб, гимн страны и школы — как родины малой.

Возможно, выбор директора в миссии образования — это гражданственность, интеллект, интеллигентность, труд, справедливость, безопасность, долг, нравственность. И главная задача этого выбора — «сделать его ценностью всех и каждого, вдохновить коллег, не талантливых одиночек, а целый коллектив» (К. М. Ушаков). Самая важная миссия в том, чтобы развить здоровые отношения, чтобы создать семейное чувство в пределах организации, чувство, что люди разделяют одну и ту же судьбу. Думаю, именно в этом наш долг перед Россией. ●

**Киприянова Елена Владимировна,**  
доктор педагогических наук, директор  
лицея № 11, г. Челябинск

## ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

# Трудности педагогической рефлексии

Одна из основных ролей педагога — роль другого понимающего. На мой взгляд, это есть главное профессиональное качество — умение быть «понимателем». А потом себя — внешнего понимающего — трансформировать в понимающего внутреннего (помочь другому в формировании рефлексивной позиции). Но процесс этот крайне трудный...

## В. Робский

■ По-моему, интернет окончательно уничтожил смысл существования традиционной школы как храма знаний. Соответственно возникает вопрос о смысле деятельности служителей этого храма: если изменился смысл, значит должна измениться деятельность, измениться понимание профессионализма.

По словам многих детей и их родителей, редкий учитель сегодня способен конкурировать с образовательными сайтами или телевизионными программами, а занятия, проводимые вне школы, оцениваются гораздо выше, чем школьные. То, что мы называем дополнительным образованием, уже давно стало на самом деле основным, главным для семей. Недоверие к школе как образовательному институту растет — ее больше начинают воспринимать как институт содержания несовершеннолетних,

в котором дети проводят время, когда родителям некогда за ними следить. Какую же роль тогда играет сегодня школьный педагог? В чем заключается истинный смысл его деятельности?

Основное противоречие современной школы заключается в несоответствии декларируемых целей деятельности реальным возможностям и ожиданиям детей и родителей. И хотя образовательный стандарт формально определил новые приоритеты в виде личностных и метапредметных результатов, суть работы учителя не изменилась — все крутится вокруг предметной обученности и заканчивается ЕГЭ.

В логике современных образовательных стандартов программы по предмету несут идею освоения метапредметных результатов как обязательного условия полноценного развития обучающихся, в том числе



**Самым главным и первым условием профессионализма становится способность диагностировать педагогическую ситуацию.**

обязательного условия *полноценного* освоения предметных результатов. В этой ситуации даже «махровый предметник» понимает, что *освоение знаний* обучающимися должно неизбежно сопровождаться *осмыслением процесса освоения знаний (как я это делаю?)*, а также *осмыслением собственных мотивов этого освоения (а зачем все это мне нужно?)*.

Получается, что требования к работе учителя можно представить в схеме: «Дай опыт деятельности в предмете (или создай условия для приобретения опыта), а потом **обязательно** организуй его рефлексию».

Переход к такой схеме работы происходит очень трудно, к тому же положение осложняется тем, что большая нагрузка учителя не оставляет ему времени для нормального планирования и осмысления своей деятельности, а в целях экономии сил заставляет тотально технологизировать педагогический процесс, сводя его суть к работе по выполнению методических рекомендаций.

А технологизация — это потеря смысла педагогической деятельности, учитель перестает делать главное — мотивировать и начинать делать неэффективное — контролировать. Как же тут не появиться опасности профессиональной дезадаптации? Понятно, что здесь учителю необходима очень тонкая, ненавязчивая помощь

со стороны администрации школы и психологической службы.

**Осмыслить педагогическую действительность**

Что делает человека настоящим профессионалом? Почему одни становятся экспертами-творцами в своем деле, а другие до конца жизни остаются просто хорошо организованными дилетантами-исполнителями? Есть ли некая универсальная часть нашей личности, которая «включает» процесс образования компетентности?

Можно говорить о количестве имеющегося опыта, переходящего в новое качество работы, но ведь одним достаточно одного (одиночного) опыта, а другие бегают по одним и тем же граблям всю жизнь. Положение осложняется тем, что изменился общественный заказ школе и учителю: трансляция общественного опыта уже не является главной функцией — от учителя ждут развития у детей «компетенции к совершенствованию компетенций». Главной задачей становится не обучение (в смысле усвоение знаний), а развитие (в смысле овладение способностью к самосовершенствованию).

При таком понимании сущности педагогического труда изменяются приоритеты деятельности учителя.

Самым **главным и первым условием профессионализма** становится способность диагностировать педагогическую ситуацию и актуальные трудности и способности всех задействованных в этой ситуации.

**Вторым условием** является овладение компетенцией проектирования образовательного процесса, умением планировать деятельность свою и учащихся.

И **третьим условием** становится способность гибко управлять педагогическим процессом, не впадая в крайности «жесткого администрирования» или «полного

отпускания вожжей». Соблюдение этих условий возможно только при наличии у педагога очень важного, главного качества — способности к рефлексии.

Рефлексия является главным условием личностного и профессионального самоопределения и развития педагога, да и любого специалиста. «Самоопределение» здесь нельзя отрывать от «развития», потому что, не самоопределившись, человек не может развиваться целенаправленно. Самоопределение — это смыслы, мотивация, энергия осуществляемой деятельности: учебной, профессиональной, игровой.

Если человек:

- понимает, чего он хочет добиться в результате своих действий,
- подвергает рефлексивному анализу динамичную ситуацию (а она сегодня всегда динамична, изменчива!),

его действия очень результативны и он развивается как личность и профессионал.

«С точки зрения, которой мы придерживаемся, рефлексия — это приобретенная сознанием способность сосредоточиться на самом себе и овладеть самим собой как предметом, обладающим своей специфической устойчивостью и своим специфическим значением, — способность уже не просто познавать, а познавать самого себя; не просто знать, а знать, что знаешь. Путем этой индивидуализации самого себя внутри себя живой элемент, до того расплывчатый и разделенный в смутном кругу восприятий и действий, впервые превратился в точечный центр, в котором все представления и опыт связываются и скрепляются в единое целое, осознающее свою организацию.

Каковы же последствия подобного превращения? Они необъятны, и мы их так же ясно видим в природе, как любой из фактов, зарегистрированных физикой или астрономией. Рефлектирующее существо в силу самого сосредоточивания на самом себе внезапно становится способным развиваться в новой сфере. В действитель-

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Хорошая попытка разложить все по полочкам, какие шаги надо сделать, чтобы достичь образа учителя, близкого к идеалу. Есть спорные моменты. Но считаю, что предложены реальные шаги. Начинаем с себя, задумываемся...»

«Если честно, этот материал, посвященный рефлексии, более живой и интересный, чем другие подобные. В нем есть проблема, и вместе с пониманием рефлексии как явления автор также описывает интересные, связанные с ее осуществлением трудности».

«Очень правильная статья, верно вскрыты причины затруднений. Аналитично и критично, актуально. Автор отлично знает практику школы и, вскрывая недостатки, косвенно стимулирует читателя-руководителя к их преодолению, там, где это окажется возможным, где это зависит от директора школы, а это очень узкая область, но стоит попытаться...»

ности это возникновение нового мира. Абстракция, логика, обдуманый выбор и изобретательность, математика, искусство, рассчитанное восприятие пространства и длительности, тревоги и мечтания любви... Вся эта деятельность внутренней жизни — не что иное, как возбужде-

**Самоопределение — это  
смыслы, мотивация,  
энергия осуществляемой  
деятельности: учебной,  
профессиональной,  
игровой.**

ние вновь образованного центра, воспламеняющегося в самом себе»\*.

В чем заключается механизм рефлексии? Как человек познает вещи, мир, других людей? Непротиворечивые ответы на эти вопросы мы можем дать только в том случае, если допустим, что вещи, данные нам в ощущениях, это только часть познаваемого мира. И если мы пользуемся только этой материальной частью (данной нам в ощущениях), то мы не можем выйти за рамки простого ремесленничества. Другая часть мира заключена в нас самих, и когда мы актуализируем ее с помощью рефлексии, то ощущения от вещи начинают дополняться идеями о вещи. Любая вещь или явление даются человеку в двух планах: извне и изнутри. Тот, кто может видеть ее с обеих позиций, обладает истинной способностью к познанию, то есть развитой рефлексией, позволяющей ему самосовершенствоваться. Опыт наблюдения и опыт осмысления наблюдаемого, то есть опыт (чувственный, социальный, сверхчувственный) плюс рефлексия.

Рефлексия присуща каждому человеку, но не каждому даны такие способности в полной мере, и мера рефлексивности является показателем профессионализма, особенно тех профессий, которые

связаны со взаимодействием «человек-человек». Все живут в педагогической действительности, но не все ее ощущают как действительность. Не все ощущают противоречия этой действительности, из которых вырастает подлинная проблематика педагогического труда. Разрешение проблем ведет к прорывам, к достижениям, к развитию. «Противоречия» и «проблемы» — это идеальные (в смысле нематериальные) вещи, *данные в нематериальных ощущениях* (если можно так выразиться), интериоризирующие наше взаимодействие с предметом деятельности. Поэтому профессионал видит в чувственном факте и за чувственным фактом то, мимо чего спокойно проходят другие люди, выводит из этого факта некое универсальное правило, «сворачивая» действительность в концентрат, который потом, в следующей практике, легко разворачивается сам, задавая нашей деятельности легкость автоматизма и простоты.

«Сосредоточение на самом себе» особенно важно для педагогического работника — только его собственная способность развиваться может воспитать у ребенка способность развиваться. Актуальность данной проблемы обосновывают многие современные ученые, отмечая необходимость целенаправленной работы в этом направлении: «Как показывают результаты исследований, профессиональная рефлексия учителя несет в себе потенциал развития, который при определенных условиях позволяет поднимать ее на более высокий уровень. При этом обнаружено, что *стихийного нарастания рефлексивных свойств мышления как результата накопления профессионального опыта не происходит* (выделено мной. — Р.). Ведущим фактором в развитии профессиональной рефлексии учителя становятся специально организованные условия обучения, основанного на аналитическом осмыслении им своего практического опыта (Карнозова, 1991;

\* Шарден де П. Т. *Феномен человека*. / Пер. и прим. Н. А. Садовского. — М.: «Прогресс», 1965. С. 65.

Найденов, 1989; Степанов, Похмелкина, Калошина, Фролова, 1991; Moon, 1999)»\*.

Аналитическое осмысление своего опыта возможно только при правильной организации мышления, которое понимается не как орган производства идей, а как *орган восприятия* идей, составляющих совместно с чувственно воспринимаемыми вещами действительность, в нашем случае действительность педагогическую, постоянно меняющуюся, многофакторную.

Учителя и дети имеют дело с педагогической действительностью, а не с педагогической наукой. Если точнее, то учитель зажат между педагогической действительностью и инструктивно-методическим надзором. Специфика педагогического труда — ситуативность. Профессиональное педагогическое поведение — это ситуативное поведение. Ситуативное поведение возможно только при наличии рефлексии.

Педагогическая действительность без педагогической рефлексии превращается в абсурд. Педагогическая наука без рефлексии учителей превращается в педагогическую мифологию.

## Почему трудно?

Прежде чем предложить некоторые формы работы над рефлексивностью педагога, нужно ответить на вопрос: почему при наличии достаточно большого внимания к вопросам рефлексии в кругу ученых-педагогов их важность не понимают и не принимают педагоги-практики?

На этот счет есть некоторые предположения.

**Первая причина заключается в том, что рефлексия требует больших затрат психической энергии**, а учителя, методисты и управленцы стремятся педагогический процесс технологизировать. Пер-

\* См.: Бизяева А. А. Психология думающего учителя: Педагогическая рефлексия. Псков: ПГПИ им. С.М.Кирова, 2004. С. 189.

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Прочитала статью и загрустила, как много здесь слов-бумерангов, которые мы, директора, снизу запускаем наверх, а они все возвращаются и возвращаются к нам. И мы в который раз оказываемся оракулами в пустыне. Отсутствует практико-ориентированное профессиональное образование. Молодые педагоги боятся детей, заходят в класс, как в клетку к тигру. Да, школы осуществляют многие несвойственные ей функции. Вот крайности, вызывающие улыбку сквозь слезы: научите детей и родителей правильно вести себя со змеями, с электростанциями. Сегодня еще одна директива: проведите профилактические беседы с учениками, учителями, родителями об опасности суррогатного алкоголя. И результаты ФГОС останутся на бумаге, потому что большинство педагогов не осознают свою принадлежность к творческой профессии и для них это простое зарабатывание средств к существованию. И винить их в этом тоже нельзя. Необходимо менять многое по вертикали и по горизонтали. И это возможно, если инициативы снизу будут услышаны».

вые стремятся к технологиям, потому что так легче выдерживать и без того большие нагрузки и достигать результата при наименьших затратах энергии. Это очень серьезный вопрос, потому что речь идет, с одной стороны, о так называемой творческой профессии, требующей непрерывного наблюдения за ситуацией и корректировки действий, а с другой — о массовой профессии, что требует неизбежной технологизации. Сможет ли общество сделать нагрузку учителей оптимальной — возможной для применения рефлексивного анализа, а не только голых технологий? Возможно ли это сегодня при имеющихся в наличии ресурсах? Есть подозрение, что ресурсы есть, но они используются на другие, возможно, более приоритетные для человечества, цели. А насколько эти цели приоритетнее вопросов образования человека? Кто вообще расставляет приоритеты? Мы вторгаемся здесь в область высокой политики и философии, где невозможно рационально (по-современному научно) что-либо доказать, потому что основание этой проблемы лежит в области ценностных ориентаций, веры и точки зрения на устройство мира.

**Вторая причина нерелексивности педагогики** состоит в невнимании к этой проблеме органов управления образованием. Педагогический труд оценивается (и оплачивается) сегодня на основании формальных показателей, которые не столько раскрывают результативность труда педагога, сколько характеризуют особенности мышления людей, их сочинивших.

**Третья причина** — в отсутствии в системе профессионального педагогического образования программ и специалистов, ориентированных на развитие рефлексивности у будущих педагогов. Даже чисто формально в дипломе педагога нет и упоминания о том, что он обладает главным квалификационным требованием — умением анализировать педагогическую ситуацию и решать педагогические задачи.

Есть лишь набор изученных дисциплин, далеких от практической педагогики.

Если задуматься о том, какие меры можно принять для развития рефлексивности педагогов, то в соответствии с вышеуказанными причинами напрашиваются три шага.

*Во-первых.* Честно определиться с целями и задачами, которые ставятся перед системой образования. Если реальные цели формулируются в логике образовательных стандартов, тогда учительская ставка в 18 часов должна стоить от 40 тысяч рублей. В противном случае вменяемые, способные к рефлексивному напряжению люди педагогами работать не будут и все планируемые результаты ФГОС останутся только на бумаге.

*Во-вторых.* Необходимо изменить систему аттестации педагогов, которая определяет пусть небольшую, но прибавку к жалованью. Сегодня учителей высшей категории может быть сколь угодно много, потому что выставляются критерии оценки, на основании которых любой (даже плохой) педагог может получить высшую категорию. К тому же ориентиры на успеваемость учащихся или результаты ЕГЭ уводят нас по ложному следу: очень часто разница в результатах объясняется разницей в подборе учащихся и системе имеющихся условий: педагоги, работающие с трудными, вообще в этой ситуации вне конкурса. На мой взгляд, это порочная система, провоцирующая к злоупотреблениям, должна быть заменена **системой открытой рейтинговой оценки** работников системы образования с установлением федеральных, региональных и муниципальных квот на присвоение квалификационных категорий.

*В-третьих,* сейчас очень важно изменить отношение к существующим образовательным стандартам ВПО и СПО. В этих стандартах уже прописаны те компетенции, которые делают человека специалистом, однако они остаются лишь на бумаге, не входя в образовательную практику

вузов и колледжей. Для того чтобы компетентностный подход превратился из декларации в реальность, необходимо сделать предметом государственной оценки специальные педагогические способности (в том числе рефлексивность) выпускников педагогических специальностей. Люди и организации в большей степени нацелены на те аспекты своей деятельности, которые подвергаются контролю, а сегодня задекларированные общие и профессиональные компетенции не оцениваются, что сигнализирует участникам образовательного процесса об их факультативности и даже необязательности.

Существующая практика развития рефлексивности через тренинги и практикумы охватывает очень небольшую часть педагогов, и если научная литература по этому вопросу есть, то учебной и методической литературы по обучению рефлексии очень мало. Можно ли вообще написать методи-

ческие рекомендации по этой теме для работников системы образования? На мой взгляд, методические рекомендации являются таковыми, если они, во-первых, содержат описание исходной деятельности (мыследеятельности), которую мы должны освоить, во-вторых, описание учебной деятельности, с помощью которой будет организовано освоение деятельности исходной. В нашем случае необходимо описать рефлексивность как деятельность, выделив ее элементы, а затем (или параллельно с описанием!) спроектировать деятельность по освоению этих элементов. В этом направлении попробуем двигаться в следующей статье. ●

**Робский Владимир Владимирович,**  
преподаватель кафедры педагогики и психологии Кубанского государственного университета, г. Краснодар



## ИКТ в школе: уроки физики

На дисках представлены методические и дидактические материалы по всем темам традиционного курса физики. Диски содержат разработки уроков в виде презентаций или файлов для интерактивной доски SmartBord, планы-конспекты уроков, самостоятельные, контрольные и лабораторные работы, созданные в соответствии с требованиями образовательного стандарта по физике.

Заказать можно  
в интернет-магазине:  
<http://shop.direktor.ru>



(7–9-е классы)



(10–11-е классы)

**скидка 25%**  
на каждый диск  
~~404 руб.~~ — 303 руб.

# II Педагогические туры

Как избежать педагогического одиночества? Один из способов — организовать педагогическое взаимодействие. Методика, предложенная в статье, кому-то может показаться не новой, но от того не менее интересной и эффективной.

К. Куксо

■ Методика «Педагогические туры»... Согласитесь, звучит довольно романтично: например, у меня название этой методики ассоциируется с активным отдыхом и приключениями (в оригинале методика называется *instructional rounds*). Технология *instructional rounds* действительно одна из самых динамичных и, по моему мнению, несложных в реализации.

Ее суть заключается в том, что малая группа учителей посещает за короткое время большое количество уроков. При этом главная цель не оценить учителя, который ведет урок, или дать ему советы, а сравнить свою практику с опытом коллег. Поэтому такая технология позволяет «не обижать» опытных учителей, сохранять их реноме в коллективе. Это поможет уменьшить сопротивление учителей к выходу из комфортной зоны.

## Пошаговый план

**Шаг 1. Выбор попутчиков.** Педагогический тур проходит в течение одного дня, рекомендуется проводить такие мероприятия не реже чем один раз в четверть.

Сначала формируется группа из 3–5 наблюдающих плюс модератор. Наблюдающими могут быть как начинающие, так и опытные учителя. На роль модератора лучше всего подойдет уважаемый в коллективе педагог, который мог бы правильно выстроить обсуждение. Эту роль может занять и кто-то из администрации, но важно предупредить учителей, ведущих урок, что наблюдение ведется не с целью оценить (и наказать в случае ошибки), а понаблюдать и дать возможность другим учителям сравнить себя с другими.

Среди опытных и мастеровитых учителей выбирается несколько, кто готов пус-

тить участников тура на свой урок. Будет не лишним со стороны учителя сказать ученикам, что в течение урока придут другие педагоги. Учитель может объяснить, что учителя тоже учатся.

**Шаг 2. Планирование маршрута.** Наблюдение уроков должно быть целенаправленным. При этом все члены группы смотрят на одно и то же. Чтобы выбрать правильный объект для наблюдения, нужно удостовериться, что выполнены все условия:

- группа наблюдает за конкретным педагогическим аспектом;
- результаты можно точно зафиксировать, то есть это что-то наблюдаемое, а не просто мнения;
- этот аспект потенциально можно улучшить;
- это соответствует более широким педагогическим целям школы;
- улучшение этого навыка действительно может быть важным для достижения успеха учащимися.

Примеры объектов для наблюдения были приведены в статье Ушакова К.М. «Задачник для куратора» в «ДШ № 7, 2015 г.

**Шаг 3. Организация тура.** Группа учителей вместе с модератором стучится в дверь и максимально бесшумно располагается в классе, не мешая ходу урока. Наблюдение ведется в течение 10–20 минут (то есть за время одного академического часа группа учителей посещает 2–3 занятия). Обычно группа должна посетить 5–6 учителей за день.

Модератор следит за временем, по окончании наблюдения группа благодарит учителя и учеников и переходит в следующий класс. Такая организация наблюдения позволяет понаблюдать за большим количеством коллег. При этом фокус на одном очень конкретном аспекте (какие вопросы задает учитель или как он использует пространство класса) дает возможность

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Пока у наших учителей нет материальной возможности совершать педагогические туры в зарубежных странах или хотя бы по нашей необъятной стране — это наша технология. И мастерство педагоги повысят, и деньги сэкономят, и коэффициент полезного действия неплохой».

«Не будет лишним напомнить, что любое внешнее вмешательство в урок очень серьезно его деформирует. Поэтому что-либо обсуждать после подобных “туров” совершенно бессмысленно».

получить общее представление за очень короткое время.

Но важно помнить, что при посещении группа наблюдает, а не оценивает учителя. **Никто не должен давать учителю обратную связь, если тот прямо об этом не попросит.**

**Шаг 4. Обсуждение впечатлений.** Модератор организует обсуждение по строго заданной структуре:

- сначала учителя описывают, что они видели (например, учитель 6 раз задал репродуктивный вопрос и 15 раз — продуктивный; 10 учеников слушали объяснения учителя, 3 — были в гаджетах). Ведущему рекомендуется следить за тем, чтобы в дискуссии не было оценочных суждений. Важно обсудить,



## Никто не должен давать учителю обратную связь, если тот прямо об этом не попросит.

что делал учитель и что при этом делали ученики;

- затем группа анализирует данные (есть ли какие-то повторяющиеся модели поведения; как можно сгруппировать данные?);
- учителя предсказывают возможные реакции и пути развития урока. Здесь учителя отвечают на вопрос: «Если бы вы были учеником на этом уроке у этого учителя и делали все то, что от вас ожидается, то чему бы вы научились, как бы вы отреагировали на такой тип действий?»

Один конкретный пример такого обсуждения. Речь идет об уроке истории в 6-м классе по теме «Древняя Греция». Учителя сначала обсуждают, какие вопросы задавал учитель («Каковы три основных социальных класса в Древней Греции? Что было основными ресурсами? На какие ветви делилось правительство?»).

Затем на этапе анализа педагоги используют таксономию вопросов Блума, на основе которой они вели наблюдения. Оказывается, что большинство из вопросов нацелено на воспроизведение информации (иными словами, были репродуктивными).

Опытный учитель на этапе предсказания говорит, что если она была бы ученицей на этом уроке, то это дало бы ей существенные навыки глубинного понимания текста. Но другие учителя с ней не соглашались. Они считают, что на основе наблюдений можно сказать, что дети учились находить конкретные, не обязательно связанные

факты в учебнике. Это возражение заставило учителей задуматься, что они подразумевают под глубинным пониманием текста и какие типы работы могли бы это развивать. Учителя в сообществе пришли к выводу, что глубинное понимание достигается за счет интерпретации, анализа текста, поиска главного. При этом трудно сказать, научатся ли дети понимать текст только при помощи вопросов на воспроизведение информации\*.

В завершение обсуждения учителям предлагается высказаться, как они могли бы усовершенствовать свои практики в соответствии с теми данными, которые они получили.

**Шаг 5. Покорение новых высот.** Следующий этап работы может происходить в рамках первого обсуждения, но его также можно организовать и через несколько дней. Важно от уровня обсуждения данных перейти на уровень конкретных улучшений.

Например, учителя могут сделать групповое обсуждение (брейнсторминг) способов и моделей поведения, которые позволят улучшить уроки. Участники обсуждения могли бы сделать короткие листовки или презентации, небольшой внутренний или внешний курс по конкретному аспекту. Если в школе функционирует несколько групп, то хорошей идеей было бы устроить обмен рекомендациями.

## Пару слов о правилах

Огромный плюс педагогических туров в том, что они позволяют опытным учителям, которые открывают двери своих классов,

\* Взято и адаптировано из *Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning*, by Elizabeth A. City, Richard F. Elmore, Sarah E. Fiarman, and Lee Teitel (Cambridge, MA: Harvard Education Press, 2009).

не оказаться в ситуации критики. Эта технология нацелена на наблюдение, а не на «выдавание советов». Чтобы не было существенных волнений в коллективе, важно соблюдать ключевые правила:

- учителя не должны обсуждать то, что они видели на уроке, с теми, кто не участвует в группе;
- нельзя выносить за пределы группы то, что говорилось на общем обсуждении;
- не надо давать учителю, который вел урок, обратную связь, если он прямо об этом не попросит;
- при составлении и распространении рекомендации не называть имена учителей, на чьих уроках были обнаружены оплошности;
- при групповом обсуждении важно концентрироваться не на том, какой учитель плохой или хороший, а на том, что происходило в классе;
- предупредите учителей, к которым вы придете на занятие, что это должен быть рабочий, реальный, а не открытый образцово-показательный урок;
- учитель должен знать, за каким аспектом урока будет вестись наблюдение.

Технология «педагогических туров», по отзывам участников, вносит энергию, воодушевление в работу учителей\*.

Она позволяет и понаблюдать за работой коллег, и обсудить практики работы с другими учителями, и задуматься

\* <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/feb11/vol68/num05/Making-the-Most-of-Instructional-Rounds.aspx>

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Интересная методика и имеет место быть в школе, но не обсуждать (как бы модератор ни акцентировал на этом внимание) учителя не смогут. Другие механизмы можно придумать и применять».

«Звучит романтично, способствует рефлексии учителя, а для нашей школы — это чрезвычайно интересный опыт для при- менения с молодыми учителями, которых в коллективе до 50% (со стажем до 5 лет). Другими словами — “интенсивные курсы по повышению квалификации для молодых учителей”, обмена опытом и рефлексии для учителей со стажем. Буду использовать в школе обязательно!»

о своем преподавании. Такое мероприятие не требует системных изменений в расписании, а один-два дня в четверть, пожалуй, может выделить любой школьный учитель. ●

**Куксо Катерина Николаевна,**  
аспирантка НИУ ВШЭ, г. Москва



В конце августа 2016 года в Издательской фирме «Сентябрь» выходит книга Катерины Куксо **«Семь способов повысить качество преподавания в школе»**. Направляйте предзаказ на эту книгу по e-mail: [info@direktor.ru](mailto:info@direktor.ru) или по телефону: +7 (495) 710-30-01.

# Директор В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Сегодняшняя реальность ставит перед руководителями школ непростой вопрос: стоит ли общаться со своими учениками в социальных сетях? Не нарушится ли тем самым дистанция между директором и его подопечными? Попробуем разобраться.

**Л. Сальникова**

■ Недавно узнала об одной интересной истории: моя знакомая ученица 8-го класса попала в немилость к завучу школы из-за своей активности в соцсетях. По словам девочки, завуч решила зайти на сайт «ВКонтакте» и обнаружила там сообщество учеников своей школы, где они оживленно обсуждали учителей и сообщали все, что о них думают. Завуч распечатала самые вопиющие, по ее мнению, высказывания и раздала во все классы. Нетрудно представить, какой поднялся скандал и что пришлось выслушать ученикам — активистам соцсетей от руководства школы. Самое любопытное, что после этого в данном сообществе зарегистрировалось много новых членов, среди которых помимо учащихся оказались и преподаватели, и родители.

Но стоит ли вторгаться на новую для себя территорию, рискуя узнать о себе много нелицеприятного? Единого мнения на

этот счет не существует, тем интереснее узнать результаты опроса, который провела пресс-служба Московского центра качества образования. Она решила спросить директоров московских школ о том, как должен позиционировать себя в соцсетях руководитель образовательного учреждения, какую информацию он может публиковать в своем аккаунте и насколько важна его активность в Интернете. Ниже приводится несколько полученных ответов\*.

**Ольга Ярославская, директор школы № 1298:** «На сегодняшний день социальные сети популярны не только среди молодежи, но и среди более старшего поколения. При этом они давно уже перестали быть просто площадкой для общения, теперь это особое пространство для само-

\* <https://mcko.ru/articles/108>

выражения, самопродвижения и даже самореализации.

Я как директор школы и депутат Московской городской Думы использую соцсети в качестве дополнительной площадки, где можно обсуждать насущные вопросы, делиться актуальной информацией, нести людям что-то доброе. Но социальными сетями нужно уметь пользоваться: если бездумно выкладывать семейные фото и видео, публиковать посты сомнительного содержания, то можно очень легко себя скомпрометировать. Мы сами формируем свой имидж в Сети, и каким он будет — зависит исключительно от наших решений. Имидж директора школы — это имидж всей системы образования в целом. Важно помнить, что мы — публичные люди, и ошибка одного из нас может очень сильно осложнить жизнь всем остальным.

Про себя могу сказать, что мои соцсети отражают не только официальные встречи и мероприятия. Я тоже человек, и все человеческое мне не чуждо. Но каждый раз, размещая статьи или фотографии, я подхожу к этому с глубокой внутренней ответственностью. Считаю, что все должно быть уместно и разумно, руководитель не должен публиковать фотографии или посты, которые противоречили бы имиджу достойного и уважаемого человека.

**Илья Новокрещенов, директор школы № 2095 «Покровский квартал»:** «Современный руководитель образовательной организации, конечно, должен иметь аккаунт в соцсети, потому что, во-первых, это общение с людьми, с участниками образовательного процесса (с родителями, учителями, детьми). Канал связи очень современный, очень удобный, потому что не требуется предварительной записи. У директора крупного образовательного комплекса около 7 тысяч учащихся, не всегда удается встретиться лично с каждым родителем, который хочет что-то спросить, но ему не нужно записы-

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Социальные сети для расширения профессиональных связей, общения с обучающимися в учебных и внеучебных целях — это хорошее подспорье в работе. Полностью согласна с автором».

«Социальные сети — одна из форм интерактивного общения и развития. Важно изучать особенности социальных сетей, школе самой создавать площадку для общения и обратной связи между участниками образовательных отношений. Социальные сети — это действенный инструмент для мониторинга удовлетворенности учащихся и родителей».

ваться на прием, не нужно ждать, он может отправить сообщение напрямую директору и получить ответ.

Во-вторых, через соцсети можно выразить позицию школы и руководителя, рассказать о важных, значимых событиях, которые происходят в образовании, в конкретной школе, в городе.

Но нельзя забывать, что директор даже в своем личном аккаунте остается руководителем, которому государство доверило управление школой, и должен вести себя соответственно, оставаясь в рамках профессиональной и педагогической этики. При этом нельзя пытаться представлять себя в соцсетях тем, кем на самом деле не являешься, нужно быть естественным.

**Через соцсети можно выразить позицию школы и руководителя, рассказать о важных, значимых событиях, которые происходят в образовании, в конкретной школе, в городе.**

Нет ничего страшного, если какую-то часть личной жизни директор считает возможным показать на своей страничке, ведь он общается не только с учениками и родителями, но и с друзьями, с коллегами. Тем более директор, как и любой педагог, воспитывает прежде всего собственным примером, в том числе и в соцсетях. Я размещаю в своем аккаунте фотографии с мест отдыха, но немного, 80–90% фотографий так или иначе связаны с моей профессиональной деятельностью.

Директор не робот, ему свойственно радоваться, он может обозначить свое настроение смайликом или какой-то одной фразой, что-то перепостить, но он не может размещать на своей странице недостоверную, заведомо ложную информацию».

**Ирина Жданова, директор лицея № 1560:** «Часто слышу от коллег разговоры о том, что необходимо разделять личную и профессиональную жизнь, в том числе и в социальных сетях. Я же думаю, что я живу одну жизнь и моя работа — ее часть. Размещая фотографии или посты в соцсетях, задаю себе вопрос: зачем я это делаю и для кого? И сама отвечаю: то, что я делаю, видят дети, родители, по моим действиям они оценивают школу и

принимают решение — доверять или нет своему ребенку такому руководителю. Я стараюсь публиковать материал с однозначным смыслом для простоты восприятия, без подтекстов, будь это фотографии, где я занимаюсь спортом или организую круглый стол на серьезную и актуальную тему. Соцсети для меня — еще одно средство коммуникации с родителями и детьми нашего большого лицея. У нас часто идет прямое и быстрое общение через комментарии к постам или фотографиям. Иногда родители, приходя знакомиться со мной и школой, уже многое знают о нас именно из Facebook, Instagram и прочих соцсетей. Имидж школы — это мой имидж, имидж моей жизни. Какой он — во многом зависит от позиционирования в соцсетях».

Трудно не согласиться с приведенными высказываниями. Социальные сети могут оказаться хорошим подспорьем в организации школьной работы. Они, с одной стороны, помогают сплотить школьный коллектив, с другой — позволяют получать обратную связь в регулярном режиме, что очень важно в работе директора образовательного учреждения. Важно только научиться правильно реагировать на получаемые из соцсетей отклики, которые будут не всегда приятными и комплиментарными — в Интернете принято говорить то, что думаешь, невзирая на лица...

До недавнего времени любого управленца рассматривали как организатора, задача которого отдавать приказы, контролировать их выполнение, наказывать и поощрять работников по итогам работы. Именно эти менеджерские качества долгое время считались определяющими и служили главным критерием оценки деятельности первого лица любой организации. Однако старые представления, еще вчера казавшиеся незыблемыми, сегодня утратили свою актуальность. В эпоху глобализации, когда организации, особенно крупные, становятся унифицированными,

живущими по единым стандартам, родителям и ученикам становится все труднее выбрать «свое» образовательное учреждение. Не случайно современные маркетинговые технологии направлены на то, чтобы «очеловечить» организацию, сделать ее близкой и понятной.

Как утверждают специалисты, только через личный контакт с руководителем зарождается доверие к учреждению. А кто, как не директор школы, служит ее олицетворением? Чем он известнее и авторитетнее, тем позитивнее будет восприниматься и сама школа. Иными словами, руководитель сегодня — это не просто управленец, принимающий решения, а живое воплощение организации в глазах внешнего мира. Каждое его слово, каждый поступок во многом определяют отношение к руководимой им организации. Лидер играет ключевую роль в трансляции внешних и внутренних коммуникаций, он становится главным каналом информирования общественности о деятельности школьного учреждения, ее полномочным представителем, внося тем самым решающий вклад в укрепление ее репутации. Большой вклад в решение этой задачи вносят социальные сети, которые предоставляют директору школы прекрасную площадку для публичности.

По данным агентства Burson-Marsteller, которое проводило исследование о влиянии руководителя на корпоративную репутацию, вклад первого лица в авторитет организации в последнее десятилетие по значимости переместился с 5-го места на 2-е. Публичность и умение выстраивать контакты с разными социальными группами становится важнейшим требованием, предъявляемым к современному директору. К сожалению, пока далеко не все соответствуют этим стандартам, что подтверждается большой ротацией топ-менеджеров из престижного рейтинга 100 лучших управленцев мира «Fortune–100». Ежегодно до 40% участников рейтинга по-

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Использовать социальные сети для развития школы — идея точно перспективная. Уже есть практика, когда учителя помогают через те же “Одноклассники” ученикам выполнять домашнее задание, а старших ребят к ЕГЭ готовят. Это уже само по себе здорово.

Есть единственное препятствие для реализации этой идеи. Во многих регионах социальные сети в школах блокируются системой контент-фильтрации, поэтому в рабочее время ни учителю, ни администратору недоступны. Заниматься такой работой приходится только в вечернее время и только из дома, а это не всегда эффективно и удобно».

кидают этот почетный список из-за недостаточной коммуникационной компетентности\*.

Школьное образование должно идти в ногу со временем, поэтому директор школы может стать инициатором создания представительства своей школы в соцсетях, особенно если речь идет о неболь-

\* См.: Сальникова Л.С. *Современные коммуникационные технологии в бизнесе*. М.: Аспект Пресс, 2015. — С.207.

## Как должен позиционировать себя в соцсетях директор школы, какую информацию он может публиковать в своем аккаунте и насколько важна его активность в Интернете?

шом школьном учреждении, удаленном от столичных городов. В этом случае общение через интернет поможет оставаться в центре событий. Полезно осовременить и методы коммуникации со школьниками и их родителями. К примеру, оставить в открытом доступе на доске объявлений свой электронный адрес, чтобы при необходимости и родители, и ученики могли выйти на связь с директором. Это существенно укрепит доверие и уважение к первому лицу.

А почему бы не наполнять аккаунты в школьных группах, созданных в соцсетях, самим ученикам? Это не только увлекательно, но и полезно — подростки будут более серьезно следить за своим правописанием и письменной речью. А сам директор мог бы создавать контент, важный как для учеников, так и для родителей, например опубликовать финансовый отчет о поступлении и об использовании благотворительных взносов родителей на поддержку образовательной деятельности школы в течение учебного года или устроить публичное обсуждение вопроса о введении дополнительных платных уроков и т.п.

В одиночку директору со всей этой работой не справиться, если на помощь не

придут учителя. Общение со своими учениками на таких площадках позволяет учителям быть ближе к классу и в то же время в определенной степени контролировать поведение школьника в соцсети — вряд ли он будет «хулиганить» в Интернете, зная, что у него в друзьях классный руководитель. Но и учитель должен вести себя социально ответственно. Разумеется, он не должен размещать откровенные фотографии, нецензурную лексику и ссылки на сайты и сообщества, на которые лучше не ходить детям. Не стоит забывать, что поведение учителя в соцсети, как и его поведение в реальной жизни, является примером для учеников.

Важно позаботиться о приватности аккаунта учителя, его личная страница должна быть закрыта для всех, кроме друзей. По мнению специалистов, общение с учениками не должно быть слишком интенсивным, так как это большая нагрузка как на учителя, так и на ребенка. Учителю-предметнику не стоит создавать отдельную группу для каждого класса по своему предмету, это прерогатива классных руководителей, руководителей студий и кружков. Целесообразно вести работу с учениками в соцсетях централизованно, от имени школьной администрации, которая, в свою очередь, может создать группу для общения учителей.

При выборе соцсети в качестве площадки директору школы и учителям стоит серьезно подумать, какая из них окажется наиболее подходящей. В этом случае контакты между школьной администрацией, учителями, учениками и их родителями будут насыщенными и полезными. ●

**Сальникова Людмила Сергеевна,**  
кандидат социологических наук, доцент  
МГИМО (У) МИД России и ИБДА РАНХиГС  
при Президенте РФ, г. Москва

## ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

# Плюсы и минусы объединения ОО

Как объединить несколько коллективов в один при слиянии образовательных учреждений? Какие способы командообразования нужны, чтобы сплотить и мотивировать людей, только что пришедших из разных «сбитых» коллективов? Как обеспечить одинаково комфортные условия работы учителям, детям — образовательный процесс, родителям — удовлетворенность работой школы? Возможно, ответ найдется в опыте работы одного из образовательных комплексов Москвы.

**Н. Петрова**

■ Мы живем в динамичном, быстро развивающемся мире, где многое определяется конкуренцией. Свободная конкуренция — синоним свободы выбора, свободы предпринимательства, свободы выхода на рынок.

Конкуренция, рынок, предпринимательство... Казалось бы, какая связь между этими понятиями и школьным образованием? А связь самая прямая: любая школа, являясь сложной динамичной системой, существует не изолированно, а в определенной социальной среде. А значит, функционирование и развитие современной школы подчиняется общим закономерностям, обусловлено тенденциями общественного развития. Вот почему в условиях обострившейся конкуренции каждая

образовательная организация стремится выбрать наиболее эффективные пути обновления и развития образовательного процесса с учетом конкретных социально-педагогических условий.

Мы выбрали путь объединения нескольких образовательных учреждений в многофункциональный комплекс.

### Почему возникла потребность такого объединения?

Регулярно проводимые опросы родителей, представителей общественности микрорайона зафиксировали изменение социального заказа: выросли требования и к уровню академической успешности, и



**К проблемным факторам можно отнести: трудности командообразования, обновление системы управления, недостаточность научно-методического и программного обеспечения педагогического процесса.**

к уровню воспитательной работы, направленной на социализацию и формирование толерантного сознания. Эти требования не могли быть удовлетворены прежней школой. Появилась потребность в создании единого образовательного пространства для каждой ступени образования, что возможно только в условиях образовательного комплекса.

Наш комплекс был создан в рамках реализации постановления правительства Москвы от 22 марта 2011 г. № 86 одним из первых — уже в сентябре 2012 года, и к настоящему времени является эффективно функционирующей образовательной организацией, объединившей четыре педагогических коллектива: два школьных и два дошкольных. Тем важнее проанализировать сегодня плюсы и минусы такого объединения.

Начнем с *минусов...* К проблемным факторам можно отнести следующие: наличие психологических барьеров, трудности командообразования, обновление системы управления, недостаточность научно-методического и программного обеспечения педагогического процесса, а также отсут-

ствие практики конструктивного педагогического взаимодействия между педагогами разных уровней образования.

Содержание *первого фактора* связано с наличием психологических барьеров в восприятии и оценке профессиональной деятельности коллег педагогами разных уровней общего образования, например педагоги начальной школы зачастую недооценивают значимость практики дошкольного образования. В связи с этим может возникать неконструктивная критика, ошибки коммуникации, снижение мотивации к общению, что не способствует налаживанию эффективного профессионального взаимообмена, взаимосвязей между структурными подразделениями организации, членами коллектива.

Решение общих задач и работа в рамках единой миссии предусматривает наличие эффективной команды. Психологами доказано, что именно для команды характерны устойчивые связи, ориентация на общее дело, совместное достижение поставленных целей на основе учета компетентности и способностей каждого его члена. В условиях образовательного комплекса как структуры, состоящей из отдельно действующих до объединения коллективов, процессы командообразования могут быть затруднены и протяжены во времени.

*Второй проблемный фактор* — обновление системы управления — обусловлено тем, что в условиях образовательного комплекса, во-первых, привычная фигура директора трансформируется в управляющего крупной образовательной структуры, а во-вторых, возникает иерархия уровней управления, состоящая из руководителей ранее самостоятельных учреждений. У нового руководителя возникает естественное напряжение, связанное с отсутствием соответствующего опыта, что часто проявляется в увеличении дистанции в общении, излишней авторитарности, повышенном контроле. Все это затрудняет создание эффективной команды, негативно сказыва-

вается на взаимоотношениях с членами коллектива и представителями администрации и в конечном итоге на результативности профессиональной деятельности организации.

Смена позиции руководителя самостоятельного учреждения на представителя многоуровневой административной структуры также является сложным с психологической точки зрения процессом. Он может сопровождаться появлением барьеров общения, снижением профессиональной и личностной самооценки, а также снижением мотивации к реализации управленческих функций в новых условиях.

Можно назвать также педагогические проблемные факторы функционирования образовательного комплекса: недостаточность научно-методического и программного обеспечения педагогического процесса, а также отсутствие практики конструктивного педагогического взаимодействия между педагогами разных уровней образования. Эти факторы взаимосвязаны. Разработка качественного обеспечения воспитательно-образовательного процесса возможна, если в педагогическом коллективе существует практика профессионального диалога, педагоги умеют бесконфликтно отстаивать свою позицию, при необходимости идти на компромисс, соглашение, владеют приемами педагогического такта.

Без необходимого научно-методического обеспечения невозможно организовать качественный непрерывный педагогический процесс, простроить преемственность его содержания и методов, осуществить необходимый мониторинг. Поэтому крайне важной является реализация целенаправленной деятельности по оптимизации педагогического взаимодействия специалистов разного уровня общего образования.

Столкнувшись с этими проблемами, мы смогли своевременно найти пути их решения и не только вышли из переходного

го периода становления образовательного комплекса с наименьшими потерями, но и увидели многие **плюсы** нашего объединения.

ГБОУ Школа № 426 как образовательный комплекс ставит своей приоритетной задачей максимальный учет и удовлетворение потребностей и склонностей обучающихся, интересов родителей. Для наиболее полного удовлетворения запросов этих категорий потребителей образовательных услуг мы уделяем приоритетное внимание созданию комфортных условий для воспитания и обучения детей, оптимизации деятельности педагогических работников. За последние годы материально-техническая база школы значительно укрепилась и постоянно обновляется. В зданиях комплекса проведен частичный капитальный ремонт.

При создании образовательных комплексов у родителей появляется больше возможностей дать непрерывное и качественное образование своим детям, сохранить их здоровье. Родителям не надо возить своих детей в другие районы и тем более в другие округа — в школы, которые, как они считают, соответствуют их требованиям. Достаточно один раз зачислить ребенка в группу дошкольного отделения и до получения аттестата о среднем полном образовании не волноваться, не переживать, какой путь выбрать для ребенка. Все эти проблемы берут на себя люди, посвятившие свою жизнь детям, — воспитатели и учителя — профессионалы своего дела, которые умеют мотивировать детей, раскрывать потенциал ребенка, заложенный в нем самой природой, тем самым построить дорогу в большое будущее.

Поэтому несомненным плюсом образовательного комплекса является мягкий переход из дошкольного в начальное общее образование с последующим обучением в основной и старшей школе. Это обеспечивает психологический комфорт участников образовательного процесса, который, в

**Еще один плюс  
нашего объединения:  
возможность  
стимулирования  
тех педагогов, кто  
вносит наибольший  
вклад в развитие  
образовательного  
комплекса.**

свою очередь, приводит к сплочению ученического и родительского коллективов.

В нашем понятии образовательный комплекс — это лаборатория, где каждому ребенку помогут выбрать его личную образовательную траекторию от младенчества до выхода во взрослую самостоятельную жизнь. Проанализировав образовательные и оздоровительно-восстановительные потребности социума, мы предлагаем родителям все услуги, в которых нуждается ребенок. Он получит их в том районе, где живет. Просветительская работа с родителями и населением здесь, как никогда, очень кстати. Дни открытых дверей, проводимые 4 раза в год, в этом очень помогают.

Основной резерв, та база, на которой формируются ценностные ориентации личности, — это, конечно, коллектив. Приоритет создания образовательного комплекса — возможность создания сильного педагогического коллектива, способного транслировать лучшие педагогические практики, развивать внутри образовательной организации педагогическое мастерство.

ГБОУ «Школа № 426» обеспечена высококвалифицированными педагогическими кадрами. Кадровый состав соответствует современным требованиям к организации учебно-воспитательного процесса.

Педагогический коллектив школы (средний возраст педагогов 40 лет) характеризуют творческая активность и профессиональная компетентность. Педагоги школы — авторы методических разработок, участники, дипломанты и победители Всероссийского открытого конкурса «Педагогические инновации», фестиваля педагогических идей «Открытый урок», призеры окружного конкурса по использованию информационных технологий в образовательном процессе.

Среди педагогов школы есть призеры и победители окружного конкурса «Учитель года», «Первые шаги — педагогический дебют», участники и победители конкурса на грант мэра Москвы и победители конкурса лучших учителей Российской Федерации (грант Президента России в рамках ПНПО). Два педагога школы имеют звание «Заслуженный учитель РФ», 13 — «Почетный работник общего образования», 3 — «Учитель года России».

В условиях образовательного комплекса возрастают возможности для эффективного, динамичного профессионального взаимодействия между педагогами разных уровней образования, в силу их деятельности в рамках одного учреждения с единой образовательной системой, общности реализуемых там целей и задач. Организация профессионального диалога в таком ключе способствует раскрытию кадрового потенциала работников школы, созданию и укреплению общих традиций.

В образовательном комплексе отчетливо прослеживается тенденция к сохранению и увеличению контингента учащихся. И это еще один плюс. Прослеживается она именно потому, что в ГБОУ Школа № 426 работают профессиональные педагогические кадры и специалисты (социальные педагоги, педагоги-психологи, учителя-логопеды, учитель-дефектолог), которые стремятся к созданию комфортной социально-педагогической обстановки для учащихся. В школе сохраняются богатые

школьные традиции, создана и развивается собственная наградная культура для учащихся, родителей и работников организации, а также сувенирная символика. Кроме того, педагогический коллектив исповедует принцип адаптивной школы «для всех», активно работая с детьми с особыми образовательными потребностями и с одаренными детьми, активно формирует психологию успеха у всех участников образовательного процесса.

Результаты итоговой аттестации за несколько лет показывают, что качество знаний учащихся школы стабильно, что налицо соответствие уровня и качества подготовки выпускников требованиям государственных образовательных стандартов. На протяжении последних лет в школе стабилен процент учащихся, награжденных медалями города Москвы и Российской Федерации, ежегодное поступление в вузы наших выпускников составляет 90–94%. Значительное внимание мы уделяем работе с одаренными детьми: ежегодно наши ученики занимают призовые места в муниципальных, окружных и городских олимпиадах, конкурсах, научно-практических конференциях. Выпускник 2015 года стал победителем заключительного этапа Всероссийской олимпиады по немецкому языку.

В условиях образовательного комплекса происходит полноценная внеурочная деятельность (ею охвачено 93% обучающихся). Соединение четырех педагогических коллективов позволило значительно расширить направления работы блока дополнительного образования, увеличить количество кружков и секций.

Во внеурочной деятельности раскрываются интересы и способности, рождаются новые таланты, решаются задачи воспитания и социализации.

Многообразие, целостность внеурочной деятельности школьников, стремление к органическому сочетанию видов досуга с различными формами образования

### ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Как объединить несколько коллективов в один, вот проблема. Нужна огромная работа руководства такого образовательного комплекса».

«Полезный опыт реорганизации нескольких ОУ. В материале автор не только указал минусы слияния учреждений, но и назвал факторы, которые способствовали минимизации негативных последствий».

«Парадокс статьи состоит в том, что прописанные управленческие решения, связанные с созданием комплекса, объединившего четыре педагогических коллектива (два школьных и два дошкольных), приемлемы для любого коллектива, стоящего на пороге новой программы развития. Миссия, наличие эффективной команды, процессы командообразования, обновление системы управления, организация профессионального диалога, научно-методическое обеспечение и др. составляют суть любого обновления».

позволяют обеспечивать воспитание свободной и ответственной личности. Большинство ребят с интересом занимаются в различных кружках (60% от общего числа) и спортивных секциях (30% от общего числа), многие посещают музыкальные и художественные школы, театральные и хореографические студии, спортивные клубы вне школы. В школе активно работают сертифицированный музей космических войск «Россия — великая космическая держава» и музей боевой славы «Долг — Честь — Отечество». Экскурсии в музей организуются не только для учащихся школы, но и для ветеранов Великой Отечественной войны, обучающихся школ района, города.

Учащиеся школы — активные участники школьного фестиваля искусств и фестиваля народов мира, школьных олимпийских игр, а также районных, окружных и городских мероприятий, фестивалей, конкурсов. «Эстафета искусств», «Не прервется связь поколений», «Музеи, парки, усадьбы», «История моей семьи в истории России», Президентские спортивные игры — и это далеко не полный перечень... Участие в подобных мероприятиях позволяет ребятам показать результаты творческого труда, дает им возможность сравнить свои успехи и достижения с успехами сверстников, открывает возможности для воспитания успешной личности.

Еще одна интересная традиция зарождается на наших глазах: в 2014 году в рамках городского проекта в школе был открыт кадетский класс. Кадеты и воспитанницы полностью оправдывают возложенную на них миссию — стать элитой российского общества: они достойно представили школу на окружных предметных олимпиадах, активно участвуют во всевозможных интеллектуальных и творческих конкурсах, стали призерами окружного смотра строя и песни. Наши кадеты маршировали в парадном строю на Поклонной горе, за что награждены медалями «Участник парада

кадет “Не прервется связь поколений”». Сегодня в школе функционируют уже три кадетских класса в 5, 7 и 8-х параллелях. И это еще один несомненный плюс нашего объединения.

Главная и очень важная задача для руководителя — сделать родителей своими партнерами в деле воспитания и образования детей. В нашей школе есть такая программа — «Родители — партнеры в образовании» и премия для самых активных родителей с одноименным названием.

«Воспитывает все: люди, вещи, явления, но прежде всего и дольше всего — люди. Из них на первом месте — родители и педагоги», — справедливо отмечал А. С. Макаренко. В современных условиях школа является «кинститутом» воспитания, невоспитанный человек очень сложно поддается обучению. Время диктует новые подходы к воспитанию и обучению. Создание комплекса послужило новым этапом непрерывного воспитания и обучения.

И еще один плюс нашего объединения: значительное повышение заработной платы педагогических работников, выравнивание зарплаты работников дошкольного и школьного отделения, возможность стимулирования тех педагогов, кто вносит наибольший вклад в развитие образовательного комплекса, в решение задач повышения качества образования.

Подводя итоги сказанному, можно сделать вывод, что наш образовательный комплекс за короткий период времени доказал свою эффективность, которая обеспечена высокой квалификацией педагогов и стабильными результатами учащихся по итогам внешней экспертизы, работоспособностью коллектива и мобильностью в решении поставленных задач, открытостью инновациям, позитивным опытом работы творческих групп учителей по актуальным вопросам. ●

**Петрова Наталия Ивановна,**  
директор ГБОУ «Школа № 426» г. Москвы

## ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

# ИЖНЕЦ, и на дуде игрец...

В образовании нет мелочей. Что же говорить о тех дядях и тетях, людях и службах, которые прямо или косвенно взаимодействуют со школой, а значит, и с ее директором. Благо если они не идут в «монастырь со своим уставом». Увы... Как сказал классик, «нельзя жить в обществе и быть свободным от общества», точнее, от господствующих в нем предрассудков. В этих условиях школьный директор становится «подопытным кроликом» либо «мальчиком для битья», на котором доказывают, что человек в его должности в состоянии не только выжить, но и остаться эффективным.

## Н. Пономарев

■ Есть такое великое всеобъемлющее понятие — «участники образовательного процесса». Де-юре их 4, а де-факто значительно больше. Потому как самая распоследняя муха, севшая на стекло учебного кабинета (а уж тем более оса или шмель), — это тоже участник образовательного процесса. Да еще и какой важный. Во всяком случае, чем крупнее и громче насекомое, тем вернее и надежнее оно срывает урок.

Надо сказать, что наши законодатели не очень-то верят в такую возможность и потому заранее определяют любого потенциального директора в «козлы отпу-

щения». Потому как справиться со всем одному человеку практически невысказано, а спросить с кого-то надо. И спросить по всей строгости закона за «косяки» всех уровней власти. Денег нет, прав нет, полномочий нет, а ответственность — вот она. Получи, дорогой ты наш человек, по полной программе. Удобно, когда решение принимают одни, а отвечают другие. В суд директор ходит чуть ли не чаще, чем в собственный кабинет. Добавьте к этому иждивенчество — потребительское отношение в среде заказчиков образовательных благ, и картина станет полной. Раз образо-

**Проблема директора  
еще и в том, что  
никто его до конца не  
понимает, кроме такого  
же коллеги-бедолаги.**

вание — это услуга, то будь добр, послужи нам. То, что кто-то «туп и ограничен», — это не важно. Вас же в институтах учили! Ты не ему двойку ставишь, а себе! Я заказчик, а заказчик всегда прав!

В этой связи меня удивляет искренняя уверенность теоретиков от образования, что можно решить проблему объективной оценки его качества жандармскими мерами. Взять хотя бы пресловутый ЕГЭ. Кому нужна эта объективность? Потребителю? Нет, ему баллы нужны. Школе? Нет, ее назначили виноватой, если что не так. Государству? Вот уж поистине явное непонимание сути явления. Сделав школу и учителя ответственным за каждого «обалдую», создали не какую-то там коррупционную составляющую, а породили систему, стоящую на трех китах: ученик, мотивированный на тест, родитель, которому обязаны, и школа, призванная заботиться о рейтинге, отчетности, престиже, заказе и т. д. Тренога — это сверхустойчивая система. Не триада, конечно. Но все же. Чтобы ее опрокинуть, необходимо сдвигать центр тяжести и перераспределять груз ответственности. За качество усвоения материала должна отвечать не школа, а ученик и его родитель. Задача школы — доступность, уровень и качество подачи материала. Вот тогда закончится «помощь», как защитная реакция организма, и начнется коррупция, с которой можно и нужно бороться.

Но кому это надо? По старому-то проще и понятнее, кто виноват. Благо техни-

ческий прогресс спешит на помощь нам. Видеокамеры и глушилки — вот совершенство! Правда, мы как честные люди должны признаться, что подобные новшества при сдаче экзаменов применили еще древние египтяне, замуровывая экзаменуемого в камеру с элементами видеосвязи сквозь щелочку, чтобы узнать правильный ответ. Однако, как показала историческая практика, это не обеспечило древнеегипетскому государству стабильность в исторической перспективе. Впрочем, не это главное.

Проблема директора еще и в том, что никто его до конца не понимает, кроме такого же коллеги-бедолаги. Не понимают даже те, кто был в их шкуре, но перестал быть, уйдя на повышение, в другие сферы или чины. (Естественно, редкие исключения, присущие любому правилу в России, не в счет.) И когда такой бывший говорит о понимании твоих проблем, лично мне становится смешно и грустно. Так и хочется сказать: «Извини, дружок, ты, конечно, помнишь, знаешь, но не чувствуешь». Знать, как оно было больно, и чувствовать боль — вещи совершенно разные. «Так же» — не значит «тоже». Время ведь не только лечит, но и стирает. Это так же просто и доходчиво, как молотком по пальцу. В общем, одинок и не понят образ директора школы на бескрайних просторах государства российского. Даже профессии такой нет, а он есть. Почти как удивительный зверь — Чебурашка.

Так как же не стать «козлом отпущения» при условии, что ты уже заранее назначен на эту социально важную роль? Задача из разряда «миссия невыполнима». Полностью избежать сего нельзя, вам за это и платят, но минимизировать ущерб нужно. Вспомните период Гражданской войны, борьба всех против всех, Советская Россия в кольце фронтов. Боюсь, это и есть символ современного директора школы. Победить в этих условиях можно, если правильно оценивать риски и своевременно

перегруппировывать силы, концентрируя их в направлении главного удара. Каждая проблема решается не только по мере своего поступления, но и с учетом ее актуальности. Есть такая мудрая шутка: «Никогда не откладывай на завтра то, что можно отложить на послезавтра». Поэтому ключевой момент вашего выживания в директорском кресле — это планирование.

Планирование стратегическое, обращенное в будущее, и тактическое, то есть повседневное. Это не про ежедневную планерку. Это важнее. Это ежеминутное понимание того, что вы делаете, почему делаете именно это и для чего. А главное — четкое понимание того, чего делать не нужно ни при каких обстоятельствах. Директор не может иметь такой роскоши, как потеря чувства реальности. А для этого просто жизненно необходимо определить свое местоположение в этом большом и качающемся мире по внешним ориентирам.

Первый — это твой начальник. Он же, скорее всего, и представитель учредителя. Лицо власти и управления образования. Воплощение 278-й статьи Трудового кодекса про увольнение без объяснения причин. Даже если он лично к вам относится хорошо, сути процесса сие не меняет. В условиях, когда править местной власти стало практически нечем, кроме образования и частично медицины, школа, а значит, и вы, всегда в центре административного внимания. Потому как вы — ресурс. Поэтому все мероприятия, субботники, выборы, волонтеры, добровольные дружины, акции — это и есть ваша святая обязанность в числе прочих. А значит, вы — проводник, а точнее, рычаг. Отсюда бесправие директора школы по Трудовому кодексу, отсюда идея директора-менеджера на «срочной» основе, оторванного от преподавания и лишённого просветительской миссии. Директора хотят превратить в механизм, «артикулом предусмотренный». Лишить его связи с педколлективом, сделать основой малозатратного менеджмента. Сделал как

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«С одной стороны — это редкое явление, когда человек говорит о своей работе директора без прикрас, с другой — к концу текста становится немного жаль автора, потому что куда не обратиться — нигде нет поддержки несчастному директору (притом что в основном эти отношения, их механизмы и характер зависят в основном от самого человека). Хотя, конечно, человеку, далекому от директорства, этот текст поможет немного узнать о буднях директора. Многие из нас могут в тяжелые минуты проговорить такой текст. Но в конце концов мы не были бы директорами, если бы не находили радость в этом труде».

«Остро, душевно, актуально передает автор боль и терзания тысяч директоров школ. Все так. На 100%. И пусть эта статья не дает какой-то методической основы для работы, но она дает понимание того, что ты не один. И есть на свете тот, кто понимает все твои чаяния».

дешевле — и молодец, и Душа не болит, потому как нет ее в контракте, Души этой самой. По должности не положено.

В данный момент директор — лицо внутренне раздвоенное и противоречивое.



С одной стороны, он сам сотрудник управления образования (трудовая-то книжка там), то есть сила внешняя, призванная напрягать, контролировать, проводить, по отношению к школе. А с другой — сотрудник, лицо школы, призванный ее холить и лелеять. В общем, человек между молотом и наковальней. Работодатель и работник в одном лице. Причем работодатель явно недоделанный и несамостоятельный. Просто прелесть как здорово.

В этих условиях одно и то же слово имеет диаметрально противоположное значение. Возьмем пресловутую эффективность. Для власти это значит меньше затрат для большей пользы, а для школы наоборот: больше пользы — значит больше расходов. Власть говорит: «Сколько это стоит?», а школа — «Каким боком выльется ваша экономия?». А посредине он — директор.

Добавьте к этому нашего своеобразного и даже не раздвоенного, а расстроенного заказчика образовательных услуг. Ну, естественно, это государство, которое плачет, но платит (правда, все меньше и меньше). Родитель, который пользуется, но не платит либо платит явно несоизмеримо реальным, а потому не ценит. А зачастую и не в состоянии платить истинную цену. И ученик, которого чем он старше, тем больше мы все достали (исключая часть высокомотивированных). В этой группе каждый считает, что остальные ему должны. Правда, прекрасный повод для консенсуса? Их противоречия также выливаются на школу и ее директора. Но это не предельный набор противоречий.

Второй — пара «директор — родители» (шире — законные представители). Все мы родом из детства, травмированные школой. И не потому, что она плохая. Потому что просто надоела за 11 лет. Вы никогда не замечали, что бывшие выпускники в массе своей перестают здороваться и делают вид, что вас не замечают? Это не потому, что они невоспитанные или неблагодарные. Нет. Просто вы им намозолили

глаза. Они здоровались с вами по сто раз в день при каждой встрече и отздоровались на годы вперед. Поэтому, приводя в школу своих детей, они потенциально напряжены воспоминанием. И кто такой для них директор школы? Символ их бывшего напряжения и первая инстанция для жалоб. Впрочем, не самая надежная и объективная, по их разумению, потому как заинтересованная не выносить сор из избы, прикрывающая учителя, острое административного учительского гнева. Поэтому некоторые считают, что надежнее сразу жаловаться выше. А нападение — это лучшая защита. Чтоб всем показать «кузькину мать». Отомстить сразу и за свое поруганное детство. А раз козел отпущения назначен по закону, то встрять можно на раз, два, три.

И возникает мучительный вопрос, кто ж из участников конфликта, прозванного образовательным процессом, тебе ближе и роднее. Здесь хорошо подходят слова из песни: «Господа офицеры, я прошу вас учесть, кто сберег свои нервы, тот не спас свою честь». Казалось бы, в этих сложных условиях ваша бухта спасения — трудовой коллектив. Где ж, как не тут, посочувствуют и поймут? Блаженны верующие. Если не пинают живого льва, это еще не значит, что разделяют его любовь к мясной диете. Директор для учителя — воплощение контролера. Он тормоз педагогической самодетельности. Персонифицированное выражение БУПа, ФГОСа, Отчета и Трудового кодекса, вместе взятых. Тот, кто мешает спокойно жить и спать на уроке. Трудно любить предмет твоего постоянного раздражения. И не потому, что директор плохой, или непонимающий, или не творческий, или не креативный. Нет. Просто есть циркуляр, и с него спросят. А он спросит с вас. Конфликт творчества и циркуляра. Свой среди чужих, чужой среди своих.

Казалось бы, единственная отдушина — это дети, но и тут есть угроза. Директор — он кто? Он — пугало посреди школьного огорода. Кто не слышал фразу: «Будешь

себя плохо вести, отведу к директору»? А что делать? Как ни крути, а директор — воплощение власти. И часто на явном фоне снижения авторитета учительской профессии единственный островок стабильности и порядка. Никогда не замечали, что плохих учеников вы знаете лучше, чем хороших? К сожалению, наш менталитет воспринимает власть как фактор наказания и страха. Чем больше ты имеешь законного права творить людям гадости, тем выше ты и значительнее. Попытки вести себя по-другому приводят к тому, что тебя в лучшем случае не понимают, а в худшем — воспринимают миролюбие твое как слабость. К счастью, это не всегда так, но, к сожалению, слишком часто так и никак иначе. И что же в итоге?

Куда ни кинь, всюду клин. То раздвоение, то растроение личности директора, а это уже, простите, шизофрения, если следовать медицинским терминам. Как же сохранить в данных условиях свою цельную личностную натуру? Как?

Только прочувствовав и осознав свою директорскую миссию. Ибо ты не есть «менеджер». Ты совершенно иное явление управленческой реальности.

Ты «и швец, и жнец, и на дуде игрец». «Ты не от мира сего».

За тобой грядет будущее страны. А это уже не должность, это — призвание.

Конечно, ты не Господь и уже поэтому не всемогущ. И потому есть вещи, которые ты изменить не в силах. И желая остановить бронепоезд, всегда думай, прежде чем делать. Цель не в том, чтобы красиво и героически погибнуть под колесами системы или стать частью ее тормозного пути. А в том, чтобы решить проблему. Если и не победить, то проиграть с наименьшим ущербом для дела. Великий древнекитайский стратег У Цзы делил крепости на три вида: одни из них можно взять штурмом, другие нет, а третьи — незачем. Всегда ясно понимай цель. И многие раздражающие факторы, и вечные вопросы административного бытия отпадут за ненадобностью. Умей

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Двойное ощущение от статьи. С одной стороны, материал актуальный, бесспорно. Но как-то все... утрировано, что ли? То ли мне повезло с руководителями и учениками безмерно, то ли коллектив попался уникальный, но нет во мне после двенадцати лет директорства такого негатива ни к системе, ни к участникам образовательных отношений. И к "внешним агрессорам", кстати, тоже. Полезное редко бывает сладким, мы же сами этому детей учим, чего уж сетовать? Все нам дается не "за что-то", а "для чего-то". От этого и нужно плясать».

«Как же приятно, прочитав статью, понимать, что ты не одинок в этом жестоком мире руководства».

уступать в мелочах и победишь в главном. Не спорь с неизбежным. Превращай неизбежное в приемлемое, лимон — в лимонад. Ты утес среди бушующего океана реформ, циркуляров, эмоций. И нога скин-тальцев от образования должна чувствовать твою твердь и спокойствие, независимо от своей видовой принадлежности к участникам образовательного процесса. ●

**Пономарев Николай Иванович,**  
директор МОУ «Гимназия № 1  
им. М.И. Пенькова», г. Миллерово,  
Ростовская область

# Модель урока на основе ФГОС

Модель, или образы, или формы представления урока взяты из практики, и какой-то одинаковой для всех их трактовки не существует. Мы хотим рассказать о технологической карте, замысле, плане, проекте, сценарии, конспекте, протоколе, об описании урока. Есть мнение, что первые шесть — это, по сути, синонимы и относятся к уроку, который хотят провести. Последние два — формы отображения на бумаге уже состоявшегося урока.

Есть и другое мнение: при всей общности приведенные образы представления урока имеют свои особенности. Мы

придерживаемся именно такой позиции и потому рассмотрим каждое понятие и, главное, его связь (или отсутствие таковой) с ФГОС.

М. Поташник,  
М. Левит

---

■ Принципиальным для понимания является то, что ни одна из форм представления урока не дает никаких оснований считать, что учитель работает на основе ФГОС. Со стандартами названные образы пред-

ставления урока связывает только их содержательное наполнение.

Именно по этой причине мы и написали данную статью, чтобы развенчать массовое заблуждение, будто использование

**Иллюзорную значимость технологическим картам придают и псевдоценные эмоции недостаточно профессиональных учителей.**

каких-то форм подготовки урока является доказательством того, что учитель работает на основе ФГОС.

И еще одно важное предупреждение. Ни одна из названных форм отображения урока не является обязательной, не может быть потребована от учителя кем бы то ни было, так как это сугубо личный творческий документ, готовящийся в произвольной форме и по желанию учителя. Только сам учитель, если сочтет нужным, может попросить завуча, директора, методиста и др. посмотреть подготовленный им на бумаге образ урока с целью анализа, комментария, оценки, подсказки и т. п.

**Технологическая карта урока**

Это матрица, состоящая из граф (таблица-пустографка), где отражаются условия, факторы, средства обучения, необходимые для проведения урока, предполагаемая деятельность учителя и деятельность учащихся: тема, тип урока, цели, оборудование, методы, формы, планируемые результаты по ФГОС и т. д., из которых учитель заполняет те, которые ему нужны на конкретном уроке. Так, сотрудники Института стратегических исследований РАО Г. Л. Копотева и И. М. Логвинова в книге «Проектируем урок, формирующий универсальные учебные действия» дают та-

кое определение: «Технологическая карта урока — это обобщенно-графическое выражение сценария урока, основа его проектирования, средство представления учителем индивидуальных методов педагогической деятельности». Заметим, о связи карты со стандартами в определении ничего не говорится.

По нашему мнению, технологическая карта рассчитана на учителя-новичка. Кажется, что ему ничего не надо придумывать: берет матрицу, вписывает туда требуемые данные, и создается иллюзия, что он получает готовый урок. Иллюзия потому, что кроме минимально необходимого набора средств *их нужно связать между собой, а урок еще нужно режиссировать и искусно, достойно исполнить*. Начинаящему учителю технологическая карта может помочь что-то не упустить, но не более.

В разных регионах страны мы видели различные формы технологических карт. Видимо, люди, ратовавшие за их применение, считают, что матрицы напоминают учителю о самом необходимом для качественного проведения урока.

Стремление готовить так называемые технологические карты урока (вместо поурочных планов) связано со свойственным некоторым нашим учителям, методистам тягой хоть к внешней, хоть к словесной, но новизне (в данном случае — новизне формы, названия). При этом не замечается, что никакой новизны, по сути, по содержанию в технологических картах нет. Она не более чем один из вариантов образа, общей схемы урока. Иллюзорную значимость технологическим картам придают и псевдоценные эмоции недостаточно профессиональных учителей: когда они произносят слова «план урока», им это кажется обыденным, а если — «технологическая карта», то кажется, что это придает их деятельности и им самим дополнительную весомость. Что касается утверждения якобы прямой связи технологической карты с ФГОС, то это глупость. Нигде в тексте

**Есть учителя, которые любят подробно и тщательно прописывать все компоненты предстоящего урока. Это особенно полезно для начинающих педагогов.**

ФГОС не требует применение этих карт. Просто термин «технологическая карта» и стандарты появились примерно в одно время, из-за чего и возникла иллюзия, что они органично взаимосвязаны. Если карта заполнена материалами, взятыми из ФГОС, то только в этом случае она становится некоей моделью, схемой, образом урока, где будут осваиваться новые стандарты.

Важное примечание. Технологическая карта по форме — матрица, пустографка (как говорят учителя), состоящая из частей, блоков. Никакие связи в ней не отражены, поэтому она показывает только набор компонентов, что системой не является. В основе же новых ФГОС лежит именно системный подход. Напомним, что система — это именно взаимосвязанный комплекс компонентов.

## Замысел урока

Это идеальная (то есть возникшая в мыслях) модель урока, которая появляется у учителя во время размышлений о предстоящем уроке, чтении методических разработок, книг, учебника. Учитель-профессионал при этих размышлениях ищет (и находит) оригинальную идею урока, продумывает самые трудные вопросы, требующие творчества (такие, как например, формулирование ценностных оснований содержания учебного материала, способы ока-

зания помощи детям в поисках для себя личностного смысла и др.), продумывает запасные методические варианты, способы мотивации учеников на постановку для себя целей и многое другое, что позже учитель, если сочтет нужным, положит на бумагу в виде плана, или проекта, или сценария, или...

## План урока

Представляет собой поминутно распланированный по этапам, структурным элементам перечень воздействий учителя на учеников, иногда с предполагаемыми возможными ответными действиями школьников. Поурочный план включает в себя те же содержательные элементы, что и технологическая карта урока, но план, как правило, привязан к структуре комбинированного урока (оргмомент, проверка домашнего задания, опрос, объяснение нового, закрепление, выставление оценок, подведение итогов, сообщение нового домашнего задания). Структура варьируется в зависимости от задач, выбранного типа урока и включает примерное распределение времени по этапам, элементам структуры урока. И, конечно, план является более системным образом урока, чем технологическая карта.

План урока обычно учитывает усредненную (не дифференцированную и не индивидуализированную по личностям) характеристику класса, где класс именно в целом есть объект приложения педагогических усилий учителя. План ориентирован на получение прежде всего предметных результатов (развивающая и воспитательная цели чаще всего попутны). Планирование воздействия учителя своей личностью на учеников, как правило, не отражается.

## Проект урока

В том случае, если он не синоним плана, является более развернутой и более

детально прописанной моделью предстоящего урока, и при этом такой моделью, которая имеет определенную новизну. Проект урока исходит из знания учителем каждого из своих учеников: состояния их здоровья, возрастных особенностей, индивидуально-психологических признаков, социально-психологических позиций, прежней обученности и нынешней обучаемости (эти понятия нужно осознавать и различать), зоны их ближайшего развития, а также знания учителем социально-педагогической и социально-психологической характеристики класса как устойчивой и целостной группы.

Проект включает и варианты уроков по одной теме в разных классах или как минимум фиксацию различий этих вариантов для классов с литерами «А», «Б», «В» и т.д., если за основу берется некий рамочный образ (структура), соответствующий всем компонентам деятельности от мотива до результата и рефлексии. Сюжет, алгоритм развития сюжета, внутренняя интрига, формулирование проблем, выбор имени урока, эпиграфа и т.д. — все это проектируется учителем только как совместная работа с учениками и обретает первую конкретику уже на бумаге в отличие от общего плана, когда конкретика возникает только непосредственно на уроке.

Полезным может оказаться проектирование, где предусматриваются три варианта урока (минимальный, максимальный, оптимальный) в зависимости от успешности учеников в освоении содержания материала.

## Сценарий урока

Это не просто последовательность действий, которые запланировал для себя и учеников учитель. И, конечно, это не синоним плана или проекта, хотя в разговорной речи нередко слово «сценарий» употребляют как синоним любой из анализируемых форм.

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Прекрасная помощь заместителю директора, методисту, готовый материал для проведения педагогических мероприятий, работы с учителем при вхождении в профессию».

«Хорошая методическая подборка форм представления уроков. Об этом не так много говорят сегодня. Но ценность материала в том, что привычные нам вещи могут наполниться ФГОСовским смыслом. Этот материал — настольная книга учителя, который идет (или собирается идти) на урок. Ну а молодым — большой помощник».

«Грамотно, доступно, системно. Спасибо авторам! Материал полезен и новичкам, и профи, чтобы проанализировать или улучшить свою подготовку к уроку».

«Понятно, доступно, актуально!!! В период, когда методисты и сами не знают, чего хотят увидеть у учителя, статья очень доступно “разводит понятия”. Знание изначального смыслового значения терминов позволяет не только более грамотно подходить к подготовке к уроку, но и избегать бумажной рутины».

В словарях термин «сценарий» определяется как литературно-драматическое произведение (содержащее подробное описание действия и текст речей персонажей), на основе которого создается фильм, а в нашем случае — урок. В роли сценариста выступает учитель и привлеченные им ученики. Как правило, сценарий пишется, когда урок идет в театрализованной форме или в виде ролевой игры. Например, при изучении в курсе физики темы «Трение» учитель (вместо монологического объяснения) до урока организует и при необходимости репетирует роли с тремя группами детей по сценарию «Суд над трением»: первая — это «прокуроры», которые доказывают, что трение вредно и его нужно всячески уменьшать; вторая — это «адвокаты», которые доказывают, что трение полезно, приводят факты нужных процессов, которые без трения невозможны; третья — это «коллегия судей», которая анализирует доводы сторон, выносит вердикт.

### Конспект урока

В обыденной повседневной практике все рассмотренные формы представления урока нередко называют конспектами, хотя, строго говоря, это не вполне правомерно. Конспект — это именно краткое изложение существенного содержания чего-либо.

Есть учителя, которые любят подробно и тщательно прописывать все компоненты предстоящего урока. Это особенно полезно для начинающих педагогов. Некоторые даже и не пользуются этим подробным текстом на самом уроке, а он служит им средством запоминания того, что они задумали и тщательно продумывали накануне. Есть же учителя с другим стилем работы по подготовке урока: они действительно тщательно продумывают, но на бумаге делают только очень краткие записи и пометки. Это и есть их конспект урока, и им этого достаточно, чтобы дать хороший урок, или они так считают.

Протокол и описание относятся не к вышеназванным образам еще не состоявшегося урока, а к прошедшему уроку.

### Протокол урока

Это подробная, поминутная фиксация того, что происходило на уроке, как правило, без анализа, которая потом может быть использована и автором протокола, и учителем для анализа, самоанализа и рефлексии урока.

### Описание урока

Это изложение увиденного и услышанного с личными оценками, впечатлениями, описанием деталей, эмоциональной обстановки и т.д., если необходимо представить свой опыт в виде статьи, методической разработки и т.п.

Тут обратим внимание читателя на важное обстоятельство. Из всех названных форм представления урока именно описание состоявшегося урока явно недооценивается и потому очень редко готовится. Разумеется, речь идет не обо всех, а о некоторых, особенно *наиболее удавшихся уроках*. Мы имеем в виду описание непредвиденно появившихся, но ценных в каком-то отношении ситуаций, возникших в голове учителя по ходу урока новых, незапланированных методических вариантов, оригинальных ответов кого-то из детей и т.д. Если это не записать, то пропадет навсегда, а ведь речь идет не об обыденном, а о прогрессивном опыте, имеющем ценность и для самого учителя, и для его коллег в ближайшем и отдаленном будущем. Это особенно ценно, поскольку речь идет об освоении ФГОС, что для всех представляет и интерес, и трудность. Чтобы понять значимость для будущего описания хорошего, удавшегося, эффективного урока, ответьте себе на вопросы:

- Вам хоть раз удалось сформулировать

для себя ценностные основания содержания учебного материала?

- Вам хоть раз удалось помочь детям раскрыть для них личностный смысл изучаемой темы?
- Вам хоть раз удалось зафиксировать усвоение метапредметных и личностных результатов образования для одного ученика, для группы, для класса?
- Вам хоть раз удавалось мотивировать детей так, чтобы они сами сформулировали задачи урока и нашли какие-то средства их реализации?
- Вам хоть раз удалось проверить освоенность нового предметного знания, метапредметного умения с помощью задания на применение изученного на уроке не по образцу, не в аналогичной (подобной), а частично новой и полностью незнакомой ситуации?

***Вы зафиксировали, когда, на каком уроке возникла эта удача? Записали это где-то для рефлексии, саморазвития, отчета, доклада, статьи в журнал, выступления на педконсилиуме, педсовете?***

Обращаем внимание читателей: приведенные трактовки традиционных понятий универсальны и в представленном виде никакого отношения к федеральным стандартам не имеют. ***Связь с ФГОС делает только их содержательное наполнение.***

Поэтому назовем то, что может быть отражено в любой из представленных форм, чтобы эта форма отражала опору учителя именно на ФГОС, использование именно требований стандартов:

- название конкретных способов, средств мотивации детей на активную, по возможности самостоятельную работу на уроке, которыми учитель реально будет пользоваться;
- формулирование (для себя) целей обучения, развития, воспитания на уроке; название здесь же (или отдельно) предметных, метапредметных и личностных результатов, которые учитель

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Полезный материал. Администрации школ нужно периодически напоминать о том, что, во-первых, учитель волен сам выбирать методику преподавания, во-вторых, способы и средства отображения своего урока на бумаге. Учитель, безусловно, должен быть готов к уроку, ориентирован на конкретный класс и конкретного ребенка, а если он еще сможет организовать деятельность детей так, чтобы у каждого возник интерес, мотив и каждый получил результат (любого типа), то это будет отличный урок, как его ни назови...»

«Отличная статья. Использую на первом же педсовете. Четко расписаны формы подачи урока. Для школы молодого учителя очень полезный материал, не перегруженный теорией и многословием. Спасибо авторам!»

«Еще раз убеждаюсь в правоте утверждения, что главное не форма, а содержание. Урок как картина. Ценно полотно, и "неинформативна рама, какой бы позолотой она ни блистала"».



надеется получить в конце урока (темы, курса);

- формулирование темы и имени урока;
- посильное, в соответствии с возрастными возможностями и способностями конкретных детей, вовлечение их в постановку и формулирование целей урока как своих личных целей;
- формулирование ценностных оснований содержания учебного материала;
- помощь детям в поиске и формулировании для себя личностного смысла изучения нового материала;
- прогнозируемая деятельность учащихся по самостоятельному добыванию хоть какой-то части знаний на каждом этапе урока как следствие конкретных действий учителя;
- конкретное средство контроля (то есть сами вопросы и задания) по применению усвоенного знания (что принципиально для освоения ФГОС) не по образцу, не в аналогичной (подобной), а частично новой и полностью незнакомой ситуации;
- участие детей в оценке своей работы на уроке, в оценке полученных результатов образования.

Разумеется, учитель сам решает, все ли эти компоненты будущего урока (или только их часть), в каком порядке, с какой степенью подробности представляются в каждой из полюбившихся учителю форм отображения урока на бумаге (или в мыслях): в технологической карте, замысле, плане, проекте, сценарии, конспекте, протоколе, описании.

Эту статью мы подготовили только для того, чтобы учитель был свободен в выборе удобной для себя формы представления (модели) урока и понимал, что с ФГОС все

модели связывает только их содержательное наполнение. Сейчас в массовой российской практике учителя, рассказывая о подготовленном на основе ФГОС уроке, начинают со ставшей ритуальной фразы: «В технологической карте урока...», будто именно эта форма представления урока говорит о знании педагогом ФГОС. И он не может объяснить, почему он отказался от плана, проекта, сценария, конспекта и др., которыми эффективно пользовался много лет.

Важное напоминание. Любая форма представления урока должна адекватно отражать рабочие программы (созданные учителем на основе ООП), учитывающие особенности конкретных классов и индивидуальные особенности детей, о которых мы говорили ранее (обученность, обучаемость, доминирующие каналы восприятия учебного материала, темперамент и др.). ●

**Поташник Марк Максимович,**

*доктор педагогических наук, профессор, действительный член (академик)*

*Российской академии образования,*

**Левит Михаил Владимирович,**

*кандидат педагогических наук, заместитель директора 1514-й гимназии г. Москвы*

Вышла в свет новая книга **М.М. Поташника, М.В. Левита «Освоение ФГОС: методические материалы: пособие для учителей, руководителей школ и органов образования».**

Справки по тел.: (495) 953–99–12

Заказ книг: e-mail: [pedobsh@mail.ru](mailto:pedobsh@mail.ru)

# ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

# УУД

## В 5—9-х классах:

### методические ориентиры

Освоение с 1 сентября 2015 года ФГОС ООО привело к осознанной потребности в четких методических указаниях по разработке пакета документов, сопровождающих образовательный процесс, соответствующий требованиям ФГОС, в том числе по разработке программы развития универсальных учебных действий (далее — УУД). Даже поверхностный анализ программ формирования УУД на уровне начального общего образования убеждает нас, что подготовка такой программы в виде нормативно-регламентирующего документа является сложной задачей как для педагогов, так и для администрации школы.

**Ю. Науменко, О. Науменко**

■ На наш взгляд, для того чтобы программа формирования УУД из описательного научно-популярного документа превратилась в нормативно-регламентирующий документ, кроме характеристик, прописанных в стандарте, она должна содержать:

- подробное описание состава (компонентов и уровней) каждого УУД;
- понятное и однозначное описание алгоритма формирования УУД по годам обучения;
- план проведения мониторинговых

исследований сформированности УУД;

- понятные репрезентативные методики оценки сформированности УУД, не требующие значительных усилий от эксперта.

Попробуем кратко осветить все эти требования, которые мы считаем основными (системообразующими) при подготовке программы формирования УУД.

Мы предлагаем для обсуждения методическую конструкцию примерной программы развития УУД на ступени основного

**Особо следует отметить, что в основной школе совершенно недопустимо навязывание мотивов и интересов.**

общего образования, которая может быть использована образовательной организацией для проектирования соответствующей программы с учетом существующих социально-культурных и образовательных особенностей.

**Цель программы развития УУД на ступени основного общего образования (по сравнению с программой формирования УУД на ступени начального общего образования)** — совершенствование у обучающихся способности к саморазвитию и самосовершенствованию.

**Соответствующие задачи программы развития УУД на ступени основного общего образования:**

- закрепление (придание устойчивости и широты проявления) у обучающихся личностных ценностно-смысловых ориентаций и установок на саморазвитие и самосовершенствование;
- осознание обучающимися необходимости существования широких и устойчивых личностных, регулятивных, познавательных и коммуникативных УУД как необходимого условия индивидуально успешного саморазвития и самосовершенствования;
- формирование у обучающихся опыта переноса и применения УУД в жизненных ситуациях для решения задач общекультурного, личностного и познавательного развития;
- формирование у обучающихся опыта участия в различных формах органи-

зации учебно-исследовательской и проектной деятельности (творческие конкурсы, олимпиады, школьные научные общества, научно-практические конференции и т.п.);

- совершенствование обучающимися приемов учебного сотрудничества и социального взаимодействия со сверстниками, старшими школьниками и взрослыми в совместной учебно-исследовательской и проектной деятельности;
- формирование и развитие компетенции обучающихся в области использования информационно-коммуникационных технологий на уровне общего пользования, включая владение информационно-коммуникационными технологиями, поиском, построением и передачей информации, презентацией выполненных работ, основами информационной безопасности, умениями безопасного использования средств информационно-коммуникационных технологий в сети «Интернет».

**При описании компонентов и уровней сформированности УУД**, по нашему мнению, **возможны два подхода**: академический и ситуативно-поведенческий.

**Академический подход** к описанию компонентов и уровней сформированности УУД базируется на представлениях А.В. Хуторского о том, что компетенция включает в себя совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним. Следовательно, **УУД (как один из видов ключевых компетенций обучающихся) могут быть описаны через взаимосвязанную систему знаний, умений и опыта деятельности**. В результате мы приходим к следующему (табл. 1) алгоритму описания компонентов УУД.

**Таблица 1. Алгоритм формирования УУД при академическом подходе**

<i>Содержание УУД / Уровень УУД</i>	<i>Знание</i>	<i>Умение</i>	<i>Опыт деятельности</i>
Базовый	Знание как факт	Определять, различать, выделять, получать	Деятельность под руководством. Самостоятельность в типовых учебных ситуациях
Повышенный	Знание как понимание	Интерпретировать, приводить примеры, анализировать, сравнивать	Деятельность при неявном контроле. Самостоятельность в планировании
Высокий	Знание как готовность к объяснению	Отбирать, создавать, предлагать, проектировать	Самостоятельная деятельность и готовность к организации деятельности другого человека

Академический подход к описанию компонентов УУД с учетом уровня сформированности показал свою эффективность в массовой школе и излишнюю заорганизованность, а также неоправданную строгость в требованиях по отношению к детям с ОВЗ. Поэтому, опираясь на эмпирический опыт педагогов-практиков, работающих с различными категориями детей с ОВЗ, мы сформулировали *ситуативно-поведенческий подход к описанию компонентов УУД с учетом уровня сформированности*. В его основе лежат идеи Л. О. Филатовой, о том, что компетенция означает способность мобилизовать полученные знания, умения, опыт и способы поведения в условиях конкретной ситуации, конкретной деятельности.

Следовательно, *УУД (как один из видов ключевых компетенций обучающихся) представляют собой интегративные характеристики качества подготовки учащихся, связанные со способностью целевого осмысленного применения ими комплекса знаний, умений и способов деятельности в отношении определенного круга вопросов*.

На основе изложенного выше этапы целевого осмысления учащимися примене-

ния комплекса знаний, умений и способов деятельности (обобщенная динамическая модель формирования УУД) могут быть описаны в следующих терминах: знание — понимание — оценка — стремление — готовность.

Опишем, что мы понимаем под каждым из них:

- *1-й уровень* — знание предполагает прямое (дословное) воспроизведение фактов и действий по изучаемой дисциплине;
- *2-й уровень* — понимание — способность объяснить факты (последовательности выполнения действий или просто действий) с привлечением примеров из реальной жизни и (или) содержания изучаемой дисциплины;
- *3-й уровень* — оценка — умение проводить оценивание своих и чужих действий (поступков) на соответствие определенным эталонам (ценностям, правилам) при выполнении учебно-познавательных задач индивидуально или в коллективе;
- *4-й уровень* — стремление — желание помочь педагогу (однокласснику) в совершении определенного действия и (или) применении знания как созна-

тельная попытка самостоятельно получить результат и (или) внести коррективы в определенную деятельность для повышения ее эффективности;

- 5-й уровень — готовность — выполнение определенных действий (поступков) с минимальной поддержкой

педагога в результате убежденности в необходимости их совершения (в определенной последовательности, по заданным правилам, в соответствии с данными образцами) и с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей.

**Таблица 2. Описание компонентов УУД с учетом уровня сформированности при ситуативно-поведенческом подходе**

Уровень сформированности	Описание уровня
1	2
<b>1. Умение самостоятельно определять цели своего обучения, ставить и формулировать для себя новые задачи в учебе и познавательной деятельности, развивать мотивы и интересы своей познавательной деятельности</b>	
Знание	ЗНАНИЕ личностного смысла обучения с точки зрения своего будущего (область профессиональной деятельности) и удовлетворения познавательных интересов
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости определения цели обучения на каждом занятии и определения соответствующих задач для каждого задания, ориентация на мотивацию успеха и мотивацию «Я — знающий и умеющий»
Оценка	ОЦЕНКА собственных результатов учения на соответствие личностным смысловым целям обучения, удовлетворения познавательных интересов и мотивации успеха, мотивации «Я — знающий и умеющий»
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ не только декларировать личностный смысл учения, но и объективировать его в планомерную деятельность по достижению образовательных задач
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к самостоятельной познавательной деятельности с опорой на широкие познавательные интересы и мотивацию достижения успеха
<b>2. Умение самостоятельно планировать пути достижения целей, в том числе альтернативные, осознанно выбирать наиболее эффективные способы решения учебных и познавательных задач</b>	
Знание	ЗНАНИЕ необходимых алгоритмов познавательной деятельности с учетом специфики содержания учебной дисциплины для достижения целей обучения
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости поиска альтернативных путей решения учебно-познавательных задач с целью повышения эффективности учебной деятельности
Оценка	ОЦЕНКА эффективности собственных действий и действий одноклассников при решении разнообразных учебно-познавательных задач, выборе пути достижения целей
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ в большинстве учебно-познавательных ситуаций выбирать альтернативные пути достижения результата, добиваться повышения эффективности собственной познавательной деятельности
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к планомерным системным усилиям по повышению эффективности собственной познавательной деятельности при решении разнообразных учебно-познавательных задач

1	2
<b>3. Умение соотносить свои действия с планируемыми результатами, осуществлять контроль своей деятельности в процессе достижения результата, определять способы действий в рамках предложенных условий и требований, корректировать свои действия в соответствии с изменяющейся ситуацией</b>	
Знание	ЗНАНИЕ необходимых алгоритмов оценки своих действий на соответствие планируемым результатам при решении разнообразных учебно-познавательных задач с учетом специфики содержания учебной дисциплины
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости постоянного и системного контроля своих действий при решении разнообразных учебно-познавательных задач с целью их своевременной коррекции с учетом изменяющейся учебной ситуации
Оценка	ОЦЕНКА собственных действий и действий одноклассников на соответствие планируемым результатам при решении разнообразных учебно-познавательных задач, а также своевременности и эффективности их коррекции
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ при решении большинства учебно-познавательных задач постоянно и системно контролировать свои действия и при необходимости вносить коррективы с учетом изменяющейся учебной ситуации
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к самостоятельному планомерному системному контролю своих действий по решению разнообразных учебно-познавательных задач с целью их своевременной коррекции с учетом изменяющейся учебной ситуации
<b>4. Умение оценивать правильность выполнения учебной задачи, собственные возможности ее решения</b>	
Знание	ЗНАНИЕ собственных возможностей для правильного выполнения разнообразных учебно-познавательных задач с учетом специфики содержания учебной дисциплины
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости адекватной оценки собственных возможностей при решении разнообразных учебно-познавательных задач с целью их своевременно-го расширения и дополнения с учетом изменяющейся учебной ситуации
Оценка	ОЦЕНКА правильности выполнения разнообразных учебно-познавательных задач, а также эффективности использования своих возможностей и их своевременного расширения и дополнения с учетом изменяющейся учебной ситуацией
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ при решении большинства учебно-познавательных задач постоянно и системно контролировать правильность своих действий и при необходимости стремиться к расширению и дополнению своих возможностей с учетом изменяющейся учебной ситуации
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к самостоятельному планомерному системному контролю правильности своих действий по решению разнообразных учебно-познавательных задач и при необходимости своевременного расширения и дополнения своих возможностей с учетом изменяющейся учебной ситуации
<b>5. Владение основами самоконтроля, самооценки, принятия решений и осуществления осознанного выбора в учебной и познавательной деятельности</b>	
Знание	ЗНАНИЕ приемов самоконтроля и самооценки с учетом специфики содержания учебной дисциплины, умение применять приемы самоконтроля и самооценки
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости осознанного выбора действий в учебной и познавательной деятельности и осуществления постоянного самоконтроля и самооценки

1	2
Оценка	ОЦЕНКА продуманности выбора своих действий и действий одноклассников в учебной и познавательной деятельности, а также эффективности самоконтроля и самооценки
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ при решении большинства учебно-познавательных задач постоянно и системно осуществлять самоконтроль и самооценку правильности и осознанности выбора действий в учебной и познавательной деятельности
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к самостоятельному планомерному системному самоконтролю и к самооценке правильности и осознанности выбора своих действий в учебной и познавательной деятельности, к совершенствованию навыков самоконтроля и самооценки
<p><b>6. Умение определять понятия, создавать обобщения, устанавливать аналогии, классифицировать, самостоятельно выбирать основания и критерии для классификации, устанавливать причинно-следственные связи, строить логическое рассуждение, умозаключение (индуктивное, дедуктивное и по аналогии) и делать выводы</b></p>	
Знание	ЗНАНИЕ правил определения понятий, построения логических рассуждений и умозаключений (индуктивных, дедуктивных и по аналогии) на содержание учебной дисциплины
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости поиска причинно-следственных связей между разнообразными понятиями и обобщениями, правильного построения логических рассуждений и умозаключений (индуктивных, дедуктивных и по аналогии) в разнообразных учебно-познавательных ситуациях
Оценка	ОЦЕНКА правильности определения понятий и обобщений, установления между ними причинно-следственных связей, выбора оснований и критериев для их классификаций, а также правильности построения логических рассуждений и умозаключений (индуктивных, дедуктивных и по аналогии) в разнообразных учебно-познавательных ситуациях
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ помочь педагогу (и (или) однокласснику) правильно определить понятия и обобщения, установить между ними причинно-следственные связи, выбрать основания и критерии для их классификаций, а также правильно построить логические рассуждения и умозаключения (индуктивные, дедуктивные и по аналогии) в разнообразных учебно-познавательных ситуациях
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к самостоятельному построению речевого (и (или) письменного) высказывания по изучаемому предмету (с минимальной поддержкой педагога), а также при передаче содержания текстов различных стилей и жанров
<p><b>7. Умение создавать, применять и преобразовывать знаки и символы, модели и схемы для решения учебных и познавательных задач</b></p>	
Знание	ЗНАНИЕ правил создания знаков, символов, моделей и схем для решения разнообразных учебно-познавательных задач на содержание учебной дисциплины
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости создания, применения и преобразования предложенных знаков, символов, моделей и схем при решении разнообразных учебно-познавательных задач с учетом изменяющейся ситуации
Оценка	ОЦЕНКА содержательности и практичности создаваемых и предложенных знаков, символов, моделей и схем и эффективности их использования при решении разнообразных учебно-познавательных задач с учетом изменяющейся ситуации

1	2
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ помочь педагогу (и (или) однокласснику) создавать, применять и преобразовывать знаки, символы, модели и схемы при решении разнообразных учебно-познавательных задач с учетом изменяющейся ситуации
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к самостоятельному и систематическому созданию, применению и преобразованию знаков, символов, моделей и схем при решении разнообразных учебно-познавательных задач с учетом изменяющейся ситуации
<b>8. Смысловое чтение</b>	
Знание	ЗНАНИЕ правил построения речевого (и (или) письменного) высказывания по дисциплине при ответе на вопросы педагога или самостоятельном рассказе
Понимание	ПОНИМАНИЕ смысла текстов различных стилей и жанров по дисциплине и ГОТОВНОСТЬ построения речевого высказывания по содержанию текста с учетом определенных правил
Оценка	ОЦЕНКА собственных (и одноклассников) речевых (и (или) письменных) высказываний по дисциплине на выполнение требований к передаче содержания текстов различных стилей и жанров
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ помочь педагогу (и (или) однокласснику) при построении речевого (и/или письменного) высказывания по дисциплине и при передаче содержания текстов различных стилей и жанров
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к самостоятельному построению речевого (и (или) письменного) высказывания по дисциплине (с минимальной поддержкой педагога), а также при передаче содержания текстов различных стилей и жанров
<b>9. Умение организовывать учебное сотрудничество и совместную деятельность с учителем и сверстниками; работать индивидуально и в группе; находить общее решение и разрешать конфликты на основе согласования позиций и учета интересов; формулировать, аргументировать и отстаивать свое мнение</b>	
Знание	ЗНАНИЕ правил организации сотрудничества и совместной деятельности, разрешения конфликтов на основе согласования позиций и учета интересов, а также правил грамотного формулирования своей позиции, ее аргументированности и бесконфликтного отстаивания
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости организации эффективного и бесконфликтного сотрудничества и совместной деятельности при решении разнообразных учебно-познавательных задач, а также грамотного представления своего мнения, его аргументации и бесконфликтного отстаивания
Оценка	ОЦЕНКА эффективности организации сотрудничества и совместной деятельности при решении разнообразных учебно-познавательных задач и разрешения конфликтов на основе согласования позиций и учета интересов, а также грамотного представления личной позиции, ее аргументации и бесконфликтного отстаивания
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ помочь педагогу (и (или) одноклассникам) при организации сотрудничества и совместной деятельности при решении разнообразных учебно-познавательных задач и разрешении конфликтов на основе согласования позиций и учета интересов, а также СТРЕМЛЕНИЕ грамотно представить свое мнение и бесконфликтно его защитить



1	2
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к сотрудничеству и совместной деятельности с педагогом и одноклассниками при решении разнообразных учебно-познавательных задач и к разрешению конфликтов на основе согласования позиций и учета интересов, а также ГОТОВНОСТЬ грамотно представить свое мнение, аргументировать и бесконфликтно его защитить
<b>10. Умение осознанно использовать речевые средства в соответствии с задачей коммуникации для выражения своих чувств, мыслей и потребностей; планирования и регуляции своей жизнедеятельности; владения устной и письменной речью, монологической контекстной речью</b>	
Знание	ЗНАНИЕ правил разумного использования речевых средств в соответствии с задачей коммуникации в разнообразных учебно-познавательных задачах для выражения своих чувств, мыслей и потребностей, а также ЗНАНИЕ правил построения монологической контекстной речи
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости правильного и целесообразного использования речевых средств в соответствии с задачей коммуникации в разнообразных учебно-познавательных задачах для выражения своих чувств, мыслей и потребностей, а также планирования и регуляции своей жизнедеятельности с учетом изменяющейся ситуации
Оценка	ОЦЕНКА правильности и целесообразности использования речевых средств в соответствии с задачей коммуникации в разнообразных учебно-познавательных задачах для выражения своих чувств, мыслей и потребностей, владения устной и письменной речью и монологической контекстной речью
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ при решении большинства разнообразных учебно-познавательных задач правильно и целесообразно использовать речевые средства в соответствии с задачей коммуникации для выражения своих чувств, мыслей и потребностей, грамотно использовать устную и письменную речь, монологической контекстной речи
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к самостоятельному целесообразному использованию речевых средств в соответствии с задачей коммуникации в разнообразных учебно-познавательных задачах для выражения своих чувств, мыслей и потребностей, а также ГОТОВНОСТЬ к самостоятельному правильному построению монологической контекстной речи
<b>11. Формирование и развитие компетентности в области использования информационно-коммуникационных технологий</b>	
Знание	ЗНАНИЕ содержания различных информационно-коммуникационных технологий и правил их эффективного применения при решении разнообразных учебно-познавательных задач с учетом специфики содержания учебной дисциплины. ЗНАНИЕ ПРАВИЛ СОБЛЮДЕНИЯ АВТОРСКИХ ПРАВ и корректности использования информационно-коммуникационных технологий
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости разумного использования информационно-коммуникационных технологий при решении разнообразных учебно-познавательных задач для повышения эффективности индивидуальной познавательной деятельности
Оценка	ОЦЕНКА грамотности, корректности и эффективности использования информационно-коммуникационных технологий при решении разнообразных учебно-познавательных задач с учетом специфики содержания учебной дисциплины и изменяющейся ситуации

1	2
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ помочь педагогу (и (или) однокласснику) правильно и разумно использовать информационно-коммуникационные технологии при решении разнообразных учебно-познавательных задач с учетом специфики содержания учебной дисциплины и изменяющейся ситуации
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к самостоятельному корректному использованию информационно-коммуникационных технологий при решении разнообразных учебно-познавательных задач для повышения эффективности индивидуальной познавательной деятельности
<b>12. Формирование и развитие экологического мышления, умения его применять в познавательной, коммуникативной, социальной практике и профессиональной ориентации</b>	
Знание	ЗНАНИЕ правил экологосообразного поведения в познавательной, коммуникативной и социальной практике
Понимание	ПОНИМАНИЕ необходимости разумного экологосообразного поведения, применения экологического мышления в познавательной, коммуникативной и социальной практике, а также профессиональной деятельности
Оценка	ОЦЕНКА экологосообразного поведения, применения экологического мышления в познавательной, коммуникативной и социальной практике, а также профессиональной деятельности
Стремление	СТРЕМЛЕНИЕ помочь педагогу (и (или) однокласснику) в экологосообразном поведении, разумном применении экологического мышления в познавательной, коммуникативной и социальной практике
Готовность	ГОТОВНОСТЬ к самостоятельному грамотному и разумному экологосообразному поведению и демонстрации экологического мышления в познавательной, коммуникативной и социальной практике, а также профессиональной деятельности

По нашему мнению, такое подробное и доступное для педагога описание каждого УУД помогает:

- осознать ценностные ориентиры образования для детей с ОВЗ и связь УУД с содержанием учебных предметов;
- более точно определить типовые (постоянно повторяющиеся) задачи (ситуации) формирования УУД на каждом учебном предмете;
- предметно (максимально конкретно) раскрыть преемственность формирования УУД в начальном и основном общем образовании.

В рамках ситуативно-поведенческого подхода значительно упрощается и описание «дорожной карты» алгоритма формирования УУД по каждому предмету по годам обучения (табл 3). В таблице использованы краткие обозначения: З — знание, П — понимание, О — оценка, С — стремление, Г — готовность.

**Таблица 3. Алгоритм формирования УУД (примерный)**

Предмет	5-й кл.	6-й кл.	7-й кл.	8-й кл.	9-й кл.
1	2	3	4	5	6
Русский язык	З / П	П / О	О / С	С / Г	С / Г
Литература	З / П	П / О	О / С	С / Г	С / Г
Иностранный язык	З / П	П / О	О / С	С / Г	С / Г

1	2	3	4	5	6
Математика	3 / П	П / О			
Алгебра			О / С	С / Г	С / Г
Геометрия			О / С	С / Г	С / Г
Информатика			3 / П / О	П / О / С	О / С / Г
История	3 / П	П / О	О / С	С / Г	С / Г
Обществознание	3 / П	П / О	О / С	С / Г	С / Г
Основы духовно-нравственной культуры народов России					3 / П / О / С
Физика			3 / П / О	П / О / С	О / С / Г
Химия				3 / П / О	О / С / Г
Биология	3 / П	П / О	О / С	С / Г	С / Г
Музыка	3 / П	П / О	О / С / Г		
Изобразительное искусство	3 / П	П / О	О / С	С / Г	
Технология	3 / П	П / О	О / С	С / Г	
ОБЖ			3 / П / О	П / О / С	О / С / Г
Физическая культура	3 / П	П / О	О / С	С / Г	С / Г

Отметим, что «двойной» уровень (например, 3/П) предполагает, что на конец учебного года в классе обязательно будут учащиеся как с уровнем сформированности УУД «знание», так и с уровнем «понимание». Выделенные уровни по годам обучения являются целевыми ориентирами для педагога. Предложенное нами распределение уровней сформированности УУД по годам обучения является примерным, т.е. может быть скорректировано с учетом особенностей отдельных групп детей. В принципе, возможно определение алгоритма формирования УУД для каждой группы учащихся (или обучающегося) в отдельности.

Считаем, что предложенное нами описание компонентов УУД с учетом уровня сформированности при ситуативно-поведенческом подходе (табл. 2) и предложенный вариант представления алгоритма формирования УУД по предметным областям и годам обучения (табл. 3) являются достаточно информативными и не требуют дополнительных многостраничных пояснений. Поэтому в таком виде они могут войти в содержательный раздел программы развития универсальных учебных действий.

Остановимся на действиях конкретного педагога по планированию процесса формирования УУД. Мы не считаем, что на каждом предмете необходимо браться за формирование всех УУД, перечисленных в стандарте. Исходя из содержательных особенностей предмета и методики его преподавания, а также с учетом особенностей конкретных обучающихся для каждого предмета можно выделить свой набор формируемых УУД. Главное при таком подходе — случайно не пропустить (не забыть) какое-нибудь универсальное учебное действие из заявленных в соответствующем ФГОС. В программе формирования УУД вышеизложенное предложение может быть реализовано в виде схемы, раскрывающей связь УУД с содержанием учебных предметов ОВЗ (табл. 4).

**Таблица 4. Связь УУД с содержанием учебных предметов**

Класс	Образовательные области (учебные предметы)	Формируемые УУД

В содержательном разделе программы развития универсальных учебных действий в соответствии с требованиями ФГОС ООО также должно быть представлено описание особенностей реализации основных направлений учебно-исследовательской и проектной деятельности обучающихся (исследовательское, инженерное, прикладное, информационное, социальное, игровое, творческое направление проектов).

Мы считаем, что вначале необходимо определиться с содержательными особенностями понятий «учебно-исследовательская деятельность обучающихся» и «проектная деятельность обучающихся», учитывая, что общепринятых неизменных подходов к содержанию этих понятий в научно-методической литературе пока нет.

Сравнительную характеристику содержательных особенностей понятий «учебно-исследовательская деятельность обучающихся» и «проектная деятельность обучающихся» мы приводим в табл. 5.

Мы считаем обязательным наличие этого (или аналогичного) информационного материала в содержательном разделе программы. Далее по аналогии с табл. 4 можно раскрыть связь УУД и личностных компетенций с содержанием выполняемых ими учебно-исследовательских работ и проектов.

Оценка уровня сформированности УУД при ситуативно-поведенческом подходе может быть качественной (да/нет) и основываться на простом наблюдении за действиями обучающихся на уроке. Мы предлагаем экспертам воспользоваться следующими листами наблюдения (табл. 7), где условно: 3 — уровень «знание», П — уровень «понимание», 0 — уровень «оценка», С — уровень «стремление», Г — уровень «готовность».

Отметим, что проверку уровня сформированности УУД мы предлагаем вести по каждому учебному предмету. Как показывает наш опыт взаимодействия с педагогами-практиками массовой общеоб-

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Универсальные учебные действия, обязательность формирования которых у учащихся предписывают ФГОСы, — один из главных показателей их же освоения. В существующей педагогической литературе достаточно подробно рассматриваются вопросы о сущности УУД, их классификации, программе формирования применительно к начальному образованию. Сложности у учителей при формировании УУД у учащихся возникают в 5–9-х классах в связи с отсутствием четких методических ориентиров по проектированию этого процесса. Предложенные в статье рекомендации могут восполнить этот пробел».

«Обнял бы автора этого текста! Особенно крепко, если бы эту статью до 1 сентября 2015 года прочитал. Чуть голову себе не сломали над этим документом... А здесь все просто и понятно. Для практиков содержание этой статьи — манна небесная».

«Интересный подход, который будет разгромлен при первом же посещении школы Рособрудзором после первой же жалобы».

**Таблица 5. Содержательные особенности учебно-исследовательской и проектной деятельности обучающихся**

<i>Характеристики (параметры сравнения)</i>	<i>Учебно-исследовательская деятельность</i>	<i>Проектная деятельность</i>
Ценность	Новое объективное структурированное знание	Личностное самовыражение и социальное признание
Результат	Научный доклад (реферат)	Продукт (сценарий, фильм, выставка, инженерная конструкция и т.п.)
Вид	Теоретико-аналитический, информационно-описательный, опытно-экспериментальный	Инженерный, исследовательский, прикладной, информационный, социальный, игровой, творческий
Общественная презентация	Научный доклад на научно-практической конференции, заседании научного общества учащихся	На фестивале или конкурсе представление продукта и паспорта проекта и рассказ о том, как этот продукт был получен и где его возможно применить
Временные затраты	От полугода до года	2–3 месяца или учебная четверть

**Таблица 6. Связь УУД и личностных компетенций с содержанием учебно-исследовательской и проектной деятельности**

<i>Класс</i>	<i>Предмет</i>	<i>Тип (учебно-исследовательская работа или проект)</i>	<i>Вид</i>	<i>Тема</i>	<i>Проблема</i>	<i>Продукт</i>	<i>УУД</i>	<i>Личностные компетенции</i>

**Таблица 7. Лист наблюдения для оценки уровня сформированности УУД при ситуативно-поведенческом подходе**

Класс _____	Педагог _____					Предмет _____					
Фамилия, имя уч-ся	УУД (конкретное наименование)					УУД (конкретное наименование)					.....
	З	П	О	С	Г	З	П	О	С	Г	.....
Иванова К.											
.....											

разовательной школы, у одного и того же педагога одни и те же обучающиеся, невзирая на «универсальность», могут показать разный уровень сформированности одних и тех же УУД на разных предметах.

Для того чтобы приход эксперта не превращался в стихийное бедствие для педагога и учащихся, рекомендуем администрации школы составить график посещения экспертом различных занятий педагога (план проведения мониторинговых исследований сформированности УУД). На наш взгляд, наиболее оптимальным вариантом является введение недели экспертизы, во время которой эксперт может посетить все предметы. Общее количество таких недель за год должно быть не менее четырех (один раз в четверть).

Таким образом, процедуру разработки программы формирования универсальных учебных действий для обучающихся с ОВЗ можно и нужно алгоритмизировать на уровне образовательной организации. Такой подход позволит педагогам преодолеть желание наполнить этот документ излишней научно-популярной информацией и сделать его четким, конкретным, ясным и проверяемым методическим инструментарием.

## Список литературы

1. Как проектировать универсальные учебные действия в начальной школе: от действия к мысли: пособие для учителя / [А.Г. Асмолов, Г.В. Бурменская, И.А. Володарская и др.]; под ред. А.Г. Асмолова. — М.: Просвещение, 2008. — 151 с.
2. Хуторский А.В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения. — М.: Изд-во МГУ, 2003. — 416 с.
3. Науменко Ю.В. Универсальные учебные действия: алгоритм создания программы формирования для 5–9-х классов // Народное образование. 2013. № 3. — С. 198–205.
4. Науменко Ю.В., Науменко О.В. Методическое сопровождение управления формированием универсальных учебных действий в основной школе // Инновации в образовании. 2013. № 6. — С. 50–60.
5. Науменко Ю.В., Науменко О.В. Проектирование процесса развития универсальных учебных действий у учащихся основной школы // Стандарты и мониторинг в образовании. 2013. № 5. — С. 24–30.
6. Филатова Л.О. Компетентностный подход к построению содержания обучения как фактор развития преемственности школьного и вузовского образования // Дополнительное образование. 2005. № 7. — С. 9–11. ●

**Науменко Юрий Владимирович,**

*доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры педагогики ФГБОУ ВПО «Волгоградская государственная академия физической культуры»,*

**Науменко Ольга Викторовна,**

*кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории и методики начального образования ФГБОУ ВО «Волгоградский социально-педагогический университет»*

# СКОЛЬКО ОЛАДИЙ на тарелке?

ИЛИ

## Контрольная для четвероклассника

Как подготовить свой класс к Всероссийским проверочным работам? Как научиться проверять эти работы? Как провести мониторинг подготовки своих четвероклассников? В этом учителю поможет методическое пособие издательства «ВЕНТАНА-ГРАФ».

С. Кириллова

---

■ 1 декабря 2015 года произошло знаковое событие: состоялась первая Всероссийская проверочная работа (ВПР) для учеников 4 классов всей страны. Около 750 тысяч российских школьников из 21 тысячи школ в 80 регионах России написали первую часть ВПР по русскому языку — диктант. Участие было добровольным. Весной 2016 года планируются новые ВПР. Пока тоже — добровольные.

Всероссийские проверочные работы (ВПР) — это годовые школьные контрольные, составленные в соответствии с федеральными образовательными стандартами. Задумывались они как промежуточные контрольные для учеников 4–7 классов. Особенность ВПР — единые требования к содержанию работ, которые составляет

Рособрнадзор. Предполагается, что после 2017 года Всероссийские проверочные работы станут обязательными и будут использоваться для мониторинга образовательных результатов в школах России с 4-го по 9-й класс.

В отличие от Национальных исследований качества образования (НИКО), которые проводятся выборочно в школах регионов и отражают общероссийские тенденции в образовании, а также ложатся в основу решений федерального уровня, ВПР должны дать педагогам и директорам школ объективный срез достижений учащихся, а руководителям образования регионов РФ — возможность осуществлять мониторинг результатов введения ФГОС. Анализ результатов ВПР в каждой школе может

лечь в основу программ развития образовательной организации, муниципалитета и региона.

«Всероссийские проверочные работы — это инструмент самооценки школ, который позволит определить реальный уровень знаний учащихся и спланировать работу по ликвидации выявленных проблем», — говорит **глава Рособнадзора Сергей Кравцов**.

**Первый заместитель министра образования и науки РФ Наталья Третьяк** подчеркивает, что ВПР — обычные контрольные работы, которые и так проводятся в школе и не приведут к дополнительной нагрузке на учеников.

«Эти работы нужны прежде всего педагогам для оценки качества знания ребят. Здесь нет ничего нового, это просто федеральная система оценивания качества школьного образования, — добавляет **министр образования и науки РФ Дмитрий Ливанов**. — И сейчас мы вводим единый инструментарий для этих проверочных работ — единую систему заданий, которые будут использоваться для сравнения качества образования в школах разных регионов».

В России создается федеральная система оценивания успеваемости школьников на всех уровнях образования. Долгое время считалось, что для этой цели достаточно ЕГЭ. Почему оказалось, что начинать надо именно с начальной школы? Прежде всего, потому, что в начальной школе у нас — все хорошо. Общеизвестно, что уровень подготовки младших школьников в России отвечает всем международным стандартам. А в некоторых случаях даже превышает их.

Это подтверждают международные сравнительные исследования TIMSS (Trends in Mathematics and Science Study) и PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study), которые являются одними из самых представительных исследований в области школьного образования.

Уже в 2007 году при анализе результатов TIMSS ученые обнаружили поразительный факт: всего лишь две страны из 49 участниц (Сингапур и Тайвань) опередили российских учеников младших классов по естествознанию. Более того, 5% лучших российских учащихся начальной школы продемонстрировали более высокие результаты по естествознанию и математике, чем 5% их самых подготовленных японских сверстников.

В 2015 году высокие результаты российских младших школьников еще раз подтвердились в ходе Национального исследования качества образования (НИКО) в начальной школе.

Однако еще один общеизвестный факт: уровень знаний российских школьников начинает снижаться после того, как дети переходят в 5-й класс.

Результаты международного сравнительного исследования TIMSS выглядят неутешительно. Многие после перехода в основную школу склонны забрасывать учебу. К 8 классу сокращается количество учеников с высоким уровнем подготовки: (с 16 до 8% по математике и с 16 до 11% по естествознанию), растет число неуспевающих.

Если в начальной школе низкие знания по математике демонстрировали 19%, то в основной — уже 32%!

Выводы международных экспертов были еще раз подтверждены в 2014 году Национальным исследованием качества образования (НИКО) по математике в 5–7-х классах. От 4-го к 7-му классу происходит резкое снижение результатов, накапливаются дефициты в освоении учебной программы. Как следствие, дети теряют интерес к учебе и к школьным предметам.

К 8-му классу российские подростки, некогда опережавшие в начальной школе японских сверстников, уже намного отстают от школьников из Японии.

«Дети имеют высокий потенциал при переходе из начальной школы в основную, — отмечает директор Центра оцен-





ки качества образования РАО, руководитель Центра оценки качества образования Института стратегии развития образования (ИСРО) Российской академии образования Галина Ковалева. — Но в средней школе они многое теряют. И к концу 9 класса, когда они участвуют в международном исследовании PISA (Programme for International Student Assessment), 10% детей демонстрируют результаты ниже первичного уровня, то есть не знают формул, не умеют складывать и вычитать, не могут сделать практически ни одной задачи по математике. Сравним: в начальной школе таких неуспевающих только 5%. Откуда они берутся? Как остановить снижение качества образования при переходе детей в основную школу? Это — системная проблема».

Подключиться к решению этой проблемы должны, прежде всего, сами учителя. Сегодня у них появляется возможность самим проводить мониторинг достижений учеников 4 классов, используя для этого материалы и проверочные работы, максимально приближенные к тем, которые ис-

пользовались и будут использоваться на ВПР для 4 класса.

***Издательство «ВЕНТАНА-ГРАФ» выпустило методическое пособие О. А. Рыдзе и К. А. Краснянской «Оценка достижений планируемых результатов обучения. Разноуровневые проверочные работы за курс начальной школы».***

Цель этого издания — помочь учителю осуществить объективную оценку индивидуальных учебных достижений четвероклассников по основной образовательной программе и по достижению отдельных метапредметных планируемых результатов.

Методическое пособие «ВЕНТАНЫ-ГРАФ» даст учителям несколько преимуществ.

Во-первых, они смогут на практике познакомиться с моделью, ориентированной на Всероссийские проверочные работы.

Во-вторых, они получают возможность хорошо подготовить своих четвероклассников к выполнению ВПР. Ведь практикоориентированные задания ВПР отличаются от тех контрольных, которые привычны детям. В-третьих, учителя познакомятся с федеральными требованиями к задани-

ям, включенным в ВПР, смогут создать на их основе свои собственные разработки.

Все предлагаемые в пособии проверочные работы прошли апробацию в экспериментальных школах Института стратегии развития образования (ИСРО) РАО. Более 70% заданий были включены в мониторинги, проводившиеся в регионах России Центром оценки качества образования ИСРО РАО (которым руководит Галина Сергеевна Ковалева) и Центром начального общего образования РАО (заведующая — Наталья Федоровна Виноградова).

К методическому пособию «ВЕНТАНЫ-ГРАФ» прилагается папка с печатными материалами трех проверочных работ, которые учитель сможет провести со своим классом в 3-й и 4-й четвертях 4-го класса, а также в 1-й четверти 5-го класса. Содержание и структура этих заданий определяются ФГОС начального образования и Примерной основной образовательной программой образовательного учреждения.

Проверочная работа по математике для одного ученика занимает восемь страниц. Детям предлагается 20–25 заданий, которые включают схемы, графики и картинки.

Однако в текстах работ отсутствуют привычные школьникам указания на прямое использование известных алгоритмов, действий и правил: «Вычисли, выполни деление. Найди значение...».

В заданиях широко представлены жизненные или учебные ситуации, которые нужно разрешить средствами математики. Это те навыки и умения, которых сегодня требуют от школьников сравнительные международные исследования TIMSS, PIRLS и особенно PISA.

Например, «В новую школу привезли 250 парт. В каждый кабинет нужно поставить 30 парт. Укажи, сколько кабинетов можно полностью оборудовать этими партами». Или: «На рисунке изображена целая плитка шоколада. Петя съел треть этой плитки. Обведи линией часть плитки, которую съел Петя». «Тетя Катя выпекает 8 оладий

Говоря о создании федеральной системы оценки знаний, уместно вспомнить об исключении из Федерального перечня учебников ряда издательств, в том числе и для начальной школы. Многие учителя вынуждены отказаться от привычных УМК и искать варианты замены, что может негативно сказаться на успеваемости детей. Дорогие педагоги, повода для беспокойства нет! В разделе «Я — учитель» сайта [drofa.ru](http://drofa.ru) размещены варианты замены выбывших линеек аналогичными по структуре изложения материала, с поурочным планированием и детальными методическими рекомендациями. Причем касается это не только 1–4 классов, но и таких предметов средней и старшей школы, как математика, алгебра, геометрия, физика, русский язык и литература. Служба методической поддержки — [metodist@drofa.ru](mailto:metodist@drofa.ru) и [metod@vgf.ru](mailto:metod@vgf.ru).

за 1 минуту и кладет их на тарелку. За это время Ира и Витя съедают по 3 оладьи каждый. Сколько оладий останется на тарелке через 5 минут после начала выпечки?»

Материалы каждой из трех проверочных работ представлены в двух вариантах и рассчитаны на один класс. Детям предлагаются разные по типу задания: с выбором ответа, с кратким ответом, а также с записью ответа или его объяснения.

*«Мы вводим единую систему заданий, которые будут использоваться для сравнения качества образования в школах разных регионов».*

**Министр образования  
и науки РФ Дмитрий Ливанов**

*«Всероссийские проверочные работы — это инструмент самооценки школ, который позволит определить реальный уровень знаний учащихся и спланировать работу по ликвидации выявленных пробелов»*

**Руководитель Федеральной службы по надзору в сфере образования  
и науки Сергей Кравцов**

Задания разного уровня сложности (базового и повышенного) обеспечивают полноту охвата всех разделов курса. Тем самым повышается объективность проверочной работы. Время проведения предлагаемых проверочных работ — 3-я и 4-я четверти 4-го класса. Работа № 1 проводится с детьми в 3-й четверти и дает учителю возможность выявить пробелы в знаниях четвероклассников. После этого педагог может организовать занятия с отстающими учениками.

Работа № 2 проводится в 3-й четверти, по окончании изучения курса математики. Она содержит задания базового и повышенного уровня, которые позволяют оценить, способен ли ученик применять полученные знания в новой ситуации. По итогам этой проверочной работы может быть организована фронтальная и индивидуальная работа с учащимися в 4-й четверти. Ее результаты могут быть учтены и во время стартового повторения на уроках математики в 5-м классе.

Работа № 3 состоит из заданий трех уровней (базового, повышенного и высокого). Время проведения — 4-я четверть. Ее цель — выявить четвероклассников, которые проявляют особые способности к математике.

Учителю, приступающему к анализу выполненных работ, поможет план проверочной работы, сделанный в виде таблицы. В графах таблицы указываются: блок содержания заданий, контролируемое знание или умение ученика, уровень сложности, время выполнения, максимальный балл за выполнение, код планируемого результата по кодификатору, который содержит перечень планируемых результатов освоения основной образовательной программы по математике.

Кроме этого, учителю даются инструкции по проведению проверочных работ и предварительных тренировочных занятий. На этих занятиях педагог должен разъяснить классу, как нужно отвечать на вопросы заданий и записывать свои ответы. В методическом пособии можно найти и критерии оценки выполненных заданий. Используя их, учитель сможет осуществить дифференциацию детей по уровню математической подготовки.

...В течение нескольких лет Всероссийские проверочные работы, в которых школы сегодня участвуют по желанию, могут стать обязательными. Проверять их, по замыслу идеологов ВПР, должны будут сами учителя. И начинать придется, как и в случае с переходом на ФГОС, с начальной школы. Чем раньше школьники привыкнут решать задания проверочных работ федерального уровня, тем легче и понятнее окажется для них единый государственный экзамен. Недаром глава Рособнадзора Сергей Кравцов подчеркивает, что, привыкнув к регулярным ВПР, школьники научатся сдавать без стресса ЕГЭ или ГИА. ●

**Светлана Кириллова**

# Сельская школа: быть или не быть?

Сегодня мы наблюдаем значительный отток сельской молодежи в города. Почему? Ответ легко найти. Ни Министерство образования, ни в целом государство не проявляют должного внимания и заботы о том, чтобы подростки после окончания сельской школы были бы заинтересованы остаться в родной деревне. Поэтому родители делают все для того, чтобы дети

уехали в город после окончания сельской школы...

В. Подерягин

■ Никто не станет отрицать, что среди всех категорий населения, в том числе сельского, молодежь наиболее мобильна и восприимчива к новым идеям и инновациям. Она более адаптивна к новым условиям жизни. Это ей (молодежи) присущи энергия, энтузиазм, жажда деятельности, потребность в самореализации. В целом эти качества особенно востребованы рыночной экономикой. Вправе ли мы ожидать от выпускников сельских школ, молодежи села стремления поднимать село, если мы не

приложили достаточно сил и энергии в их воспитание, обучение, здоровое развитие и культуру?

Пока что субъективная позиция молодежи, в том числе и выпускников сельской школы, в преобразующей деятельности села и сельскохозяйственного производства во многом определяется объективными факторами развития и существования конкретного поселения. Даже элементарные исследования через обычное анкетирование говорят о том, что значительная

**В начале нынешнего века началась кампания по стиранию с лица земли именно сельских начальных школ, преобразованию средних школ на селе в основные.**

часть выпускников сельских школ ориентирована на городскую жизнь. И лишь 10% согласны жить в селе, и то при условии подходящей работы, хорошей зарплаты и развитой инфраструктуры села, чтобы не хуже, чем в городе.

К величайшему сожалению, выпускники многих сельских школ остаются в плену предрассудков и устаревших представлений в отношении современного сельского хозяйства. Они не видят (а им никто и не показывает, как это было 30–40 лет назад) точек роста, нового, прогрессивного в отечественном сельском хозяйстве. Одни — из-за развала на их глазах сельхозпредприятий и потери рабочих мест и из-за родителей, и соседей, другие — из-за отсутствия возможностей познакомиться с работой успешно функционирующих агрохозяйств и агрохолдингов. Они не видят того, что агропроизводство сегодня — это интереснейший и захватывающий бизнес.

И если раньше сельская школа и сельхозпредприятие (колхоз или совхоз) были социальными партнерами и вели совместную профориентационную работу на сельхозпрофессию, то теперь их пути-дорожки разошлись.

Нынешние выпускники сельских школ начинают свой жизненный путь в переломный для села момент — когда государство активно поворачивается к селу. Казалось

бы, национальные проекты «Развитие АПК», «Образование» успешно реализуются, и это видно на примере нашей Белгородской области. Однако сельские районы страны и у нас на Белгородчине по-прежнему испытывают острый дефицит квалифицированных кадров сельскохозяйственного профиля, а выпускники и молодежь по-прежнему стремятся в город. Потихоньку вымирают некогда цветущие хутора, исчезают с карты Родины обозначенные в свое время бесперспективные малонаселенные деревни, закрываются малокомплектные сельские школы по программе реструктуризации и оптимизации, зарастают бурьяном крестьянские огороды и бывшие колхозно-совхозные поля.

И это тогда, когда Запад объявил нам санкции на поставку сельхозпродукции.

В чем же причина такого положения, извечные вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?», чтобы спасти российскую деревню, кормилицу нашу.

Не берусь дать исчерпывающий ответ и тем более не считаю свои выводы истиной в последней инстанции, но попытаюсь выразить свои соображения и свое видение решения данной проблемы.

Как было в 70–80-е годы XX века. На каждой центральной усадьбе колхоза или совхоза, а также на крупных производственных участках в обязательном порядке должна была быть средняя школа. На Белгородчине их строили даже с перспективой, «на вырост». Колхоз или совхоз были базовыми предприятиями сельских школ. Более того, они полностью на свои средства содержали дошкольные учреждения и финансировали ставки работников дополнительного образования (хореографов, хоровиков-аккомпаниаторов, спорторганизаторов, художников-оформителей и т.п.). Велась серьезная профориентационная работа школы и колхоза с ориентацией на сельхозпрофессию.

Вспоминаю свой второй выпуск десятиклассников 1975 года, когда из двух

10-х классов все юноши изъявили желание пойти работать в колхоз механизаторами. Восемь новеньких МТЗ-80 специально для них подготовил колхоз для двухсменной работы. В торжественной обстановке, принародно в сельском Доме культуры председатель колхоза вручал им трудовые книжки, а секретарь комсомольской организации повязывал ленту «Молодой хлебороб». И школа, и колхоз обязаны были вести работу, направленную на сохранение села, потому что понимали обоюдную заинтересованность и огромную пользу от этой совместной деятельности. И не случайно председатель колхоза «Красный Путиловец» Булыгин Виктор Васильевич предложил правлению выделить из колхозной казны средства на строительство современного здания школы. Оно и сегодня, словно белоснежный корабль, украшает наше село. Сельская школа была село-сохраняющим стержнем. Колхоз помогал школе во всех отношениях. Он учил школьников быть хозяевами земли, выделив для этого безвозмездно 26 га земли из своего массива и передав необходимую для ее обработки технику. И школьники постигали науку хлебороба. А ученическая производственная бригада стала самостоятельным, самофинансируемым, хозрасчетным подразделением школы со своей печатью и денежным счетом в банке.

Это был результат государственной политики по отношению к сельской школе, сельскому хозяйству и селу. И это дало свои положительные результаты. Тысячи выпускников нашей школы прошли трудовую закалку и стали замечательными хозяевами земли, патриотами своего села и края Святого Белогорья.

Но за окошком XXI век. Мы живем в совершенно ином социально-экономическом устройстве и в совершенно ином государстве. Не хочу гадать: по злomu умыслу или из экономических соображений в начале нынешнего века началась кампания по стиранию с лица земли именно сель-

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Не могу не согласиться с автором — разрыв между сельской и городской школой стал продолжением конфликта между городом и деревней. Государство ведь сейчас “души” финансирует. А вот ответственности насчет самого существования сельской школы с кем-либо я бы разделять не стал. Кто виноват, что чадо невзлюбило село и мечтает вырваться за его пределы по окончании школы? Кто не вложил в него ценности, связанные с селом? Школа, конечно. И директор школы в ее главе. Мы, директора сельские, виноваты в упадке деревенских школ, и никто больше. Халявы в виде закрепленного государством партнера больше не будет никогда. Бессмысленно сокрушаться по этому поводу. А вот вырастить нового жителя села, который будет его любить и никуда из него не уедет, — наша директорская сверхзадача».

«Сейчас редко пишут о проблемах сельской школы и села. Все больше об огромных городских комплексах. А ведь автор прав — без села нет России».

**Один из приоритетов  
развития сельской  
школы — подготовка  
учащихся с ориентацией  
на сельхозпрофессию.**

ских начальных школ, преобразованию средних школ на селе в основные и просто закрытию некоторых, так называемых бесперспективных.

Казалось бы, национальный проект «Образование» должен бы защищать школу, и в первую очередь сельскую, а получилось совсем наоборот. Обанкротили колхозы и совхозы, убрали фермы и полевые станы, сократили рабочие места, закрыли сельскую школу, и вымирает некогда многочисленная, цветущая садами и лугами деревня. Не понимать того, что в сохранении и развитии сельского хозяйства первостепенную роль играют специалисты и рабочие сельскохозяйственного производства, значит не понимать закономерностей развития агрокомплекса, как и развития социальной сферы в нынешних условиях. И если раньше школа и сельхозпредприятие вели совместную профориентационную работу с ориентиром на сельхозпрофессию, то сегодня никто этого не требует. А если где-то и сохранилось такое сотрудничество, то это похоже на «атавизм».

Именно трудовая деятельность сельских школьников выступала основой для их дальнейшего жизненного и профессионального самоопределения, важным средством социализации личности, фактором успешной подготовки молодого поколения к жизни и труду на селе. Давно известно, что только выпускники сельских школ, познавшие с ясельного возраста

сельскохозяйственный труд на крошечной деляночке, любят землю, родное село, могут обеспечить воспроизводство кадров в сельском хозяйстве и закрепляться на селе. Сегодня же наше Министерство образования и науки Российской Федерации убрало из учебного плана старшеклассников часы трудового обучения, а слово «труд» стало чуть ли не ругательным и запретным, не говоря уже о практическом применении. Кого же мы растим и воспитываем?!

Последний Всероссийский слет ученических производственных бригад собрал со всей России чуть больше десятка представителей. Как говорят, комментарии излишни. А ведь именно уроки трудового обучения, как никакие другие, интегрируют и способствуют применению на практике знаний, полученных на уроках физики, химии, биологии, географии, геометрии.

Не хочу никого обидеть, но я хорошо знаю, что значительная часть ученических производственных бригад числится только на бумаге. Нет земли, нет сельхозинвентаря и техники, нет уроков труда для учащихся старшеклассников, кто составляет костяк этой бригады. О какой бригаде можно говорить? Убежден, что подготовку молодежи к труду, особенно к сельскохозяйственному, следует рассматривать как одну из важнейших социально-педагогических проблем, от решения которой зависит не только продовольственная безопасность России, особенно теперь, в условиях санкций по отношению к нашей стране от западных «партнеров», но и само существование наших сел и деревень.

К величайшему сожалению, эта проблема не интересует должным образом ни Министерство образования и науки РФ (у них там болит голова от ЕГЭ, который трещит по швам), ни Минсельхоз России, которое даже не рекомендует агрохолдингам сотрудничать с сельскими школами, тем более взять над ними шефство с целью подготовки кадров для своего производства.

Отдаю себе отчет и четко понимаю, что в том виде и с той техникой и сельхозинвентарем, что остался от развалившихся колхозов, никакая бригада не выживет. Это уже позавчерашний ее день. Мы живем в XXI веке, когда на поля пришла мощнейшая техника и наш «Беларусь» МТЗ-82 — игрушечная машинка по сравнению с теми, что бороздят нынешние поля. Но с чего начинается настоящий хлебоборо? Сегодня требуются качественно новые отношения между сельской школой и сельхозпредприятиями самых различных форм собственности. Восстановление утраченных партнерских отношений должно и может стать важнейшим направлением развития как образования, так и аграрного сектора нашей страны. Сельская школа как базовый институт обучения и воспитания нового поколения земледельцев должна быть трудовой. Никто, естественно, не собирается делать сельскую школу заложницей земли, тем более закрепостить сельских школьников. Все должно быть в разумных пределах. Но считаю позором для сельских школ есть импортные помидоры, капусту и яблоки, а не со своего участка, хотя бы частично.

Что делать? Не берусь давать советы, но многолетний педагогический опыт и руководство школой и ученической бригадой нашей школы мне подсказывают следующее.

Если мы хотим сохранить сельскую школу и село, а без этого России не обойтись, необходимо пересмотреть учебный план с целью введения (и не только на профильном уровне, сельская школа в этом ограничена) уроков трудового обучения и профессиональной подготовки в старших классах. Село сохранялось веками благодаря сельскохозяйственному труду: будь это крестьянский приусадебный участок или огромные поля сельхозпроизводства.

Сегодня сельским школам, а они в большинстве своем малочисленные, не со-

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Чувствуется ностальгия автора по былым временам и боль за сельскую школу. Заданы правильные вопросы. Как воспитать трудоспособное поколение сельских жителей? Как удержать выпускников на селе? Как сохранить село?

Селяне прекрасно знают о том, что, пока в селе есть школа, и село живет. Сельская школа — это нечто большее, чем учебное заведение».

«Проблема актуальна. Автор поднимает хороший вопрос о том, что политика государства в области сельского хозяйства не идет параллельно с деятельностью и идеями Министерства образования и науки. Печально, но факт!»

хранить ученические производственные бригады, каковыми они были раньше. Необходима их интеграция с целью создания в районных муниципалитетах учебно-производственных центров по обучению и воспитанию школьников-старшеклассников сельскохозяйственным профессионалам. Необходимо определить в районе 2–3 крупных сельхозпредприятия, на базе которых школьники могли бы проходить практику по новейшим технологиям выращивания сельхозпродукции с использованием новейшей техники и инвентаря.



Следует признать одним из приоритетов развития сельской школы — развитие системы трудовой, допрофессиональной и профессиональной подготовки с ориентацией на сельхозпрофессию с учетом новых целей и задач, отвечающих современным требованиям. Нужна серьезная работа с учащимися и родителями по воспитанию патриота — труженика села. Эта работа должна осуществляться на всех ступенях развития образования, начиная с семьи, детского сада, школы и до глубокой старости. Иначе ни село, ни школу сельскую не спасти.

Надо, чтобы в средствах массовой информации широко пропагандировался опыт сельских школ по подготовке кадров для сельского хозяйства. Необходимо создавать привлекательный образ труженика сельского хозяйства. Следует более широко популяризовать достижения самых различных категорий работников аграрного сектора, всячески распространять знания о выдающихся деятелях агрономической науки и практики, которые снискали славу нашей великой Родине.

Надо сделать все, чтобы в сознании школьников и их родителей навсегда исчезло представление о сельскохозяйственном труде как о каком-то примитивном, непрестижном деле.

Сегодня сельхозтруд требует серьезных фундаментальных знаний и высокопрофессиональной подготовки, особой культуры производства. В ноябре 2015 года нашему селу исполнилось 335 лет, а колхозу «Красный Путиловец» — 85. И хотя его сегодня уже нет, тем не менее его существование сыграло неоценимую роль в жизни каждого жителя нашего села и в целом в развитии сельского социума.

Сегодня нужна серьезная целевая программа правительства по укреплению связи сельской школы с жизнью. Только при солидной, действенной поддержке государства и общества сельская школа, сельская молодежь могут активно влиять на сохранение села и развитие сельского хозяйства.

В мае 2016 года нашей ученической производственной бригаде 60 лет. Поэтому не случайно учебный 2015/2016 год объявлен годом 60-летия ученической производственной бригады. Вся школа готовится достойно встретить эту славную дату. Намечен ряд мероприятий, посвященных истории этого «великого почина» представителей старшего поколения. Это будет своего рода передача эстафеты тем, кто должен исполнить свой патриотический долг и внести вклад в дальнейшую историю ученической производственной бригады, нашей сельской школы и родного села Шелаево.

Без села России не быть. А селу без сельского труда, без сельской школы не выжить. Это органичное единство составляет глубинную сущность сельской России. Если это не осознает государство и общество, сельская школа и село обречены. Этого допустить нельзя. ●

**Подерягин Василий Савельевич,**  
*народный учитель СССР, с. Шелаево,  
Белгородская область*

**От редакции.** Автор статьи родился и вырос в селе Шелаево. Учился в Шелаевской средней школе, 51 год работает сельским учителем, 35 лет был директором Шелаевской средней школы.

# Профстандарты в действии

Профессиональные стандарты для педагогических работников вступают в действие с 1 января 2017 года, поэтому к этому сроку необходимо привести должностные инструкции педагогических работников в соответствие с требованиями профессиональных стандартов. В помощь вам предлагаем пример должностной инструкции специалиста по персоналу, разработанный в соответствии с профессиональным стандартом.

**А. Ломов**

■ 1 июля 2016 года вступают в действие изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации (далее — ТК) (Федеральный закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона “Об образовании в Российской Федерации”»), согласно которым в тех случаях, когда непосредственно Трудовым кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными актами Российской Федерации установлены требования к квалификации работников, определенные соответствующими профессиональными стандартами, применение профес-

сиональных стандартов является обязательным для работодателя.

Обязательность применения профессиональных стандартов для руководителя образовательной организации (далее — ОО) вытекает из требований Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (далее — Закон) к соответствию педагогических (ч. 1 ст. 46 Закона) и иных работников (ч. 2 ст. 52 Закона) ОО квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

А поскольку для ряда иных, не педагогических должностей работников ОО про-

фессиональные стандарты уже приняты и введены в действие (например: «Специалист по управлению персоналом» (приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н), «Бухгалтер» (приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 декабря 2014 г. № 1061н), «Специалист в сфере закупок» (приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10 сентября 2015 г. № 625н) и др.), руководитель обязательно должен использовать их при разработке должностных инструкций (п. 25 Правил разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23) уже начиная с 1 июля 2016 года.

Что касается должностей педагогических работников, то для ряда из них профессиональные стандарты также уже приняты (например: «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н), «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» (приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2015 г. № 613н) и другие), а для других педагогических должностей принятие профессиональных стандартов планируется в ближайшее время.

Пример должностной инструкции специалиста по персоналу, разработанный в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» приведен в приложении, а примеры других должностных инструкций, разработанных в соответствии с профессиональными стандартами, размещены в информационно-аналитической системе «Директория» ([direktoria.org](http://direktoria.org)).

## Приложение

### Должностная инструкция специалиста по персоналу

#### 1. Общие положения

**1.1.** Основным видом профессиональной деятельности специалиста по персоналу является документационное обеспечение работы с персоналом.

**1.2.** Специалист по персоналу назначается и освобождается от должности директором школы. На период отпуска и временной нетрудоспособности специалиста по персоналу его обязанности могут быть возложены на секретаря учебной части, старшего вожатого, лаборанта, секретаря-машинистку. Временное исполнение обязанностей в этих случаях осуществляется на основании приказа директора школы, изданного с соблюдением требований законодательства о труде.

**1.3.** Специалист по персоналу непосредственно подчиняется директору школы.

**1.4.** К работе в должности специалиста по персоналу допускаются лица:

- способные решать различные типы практических задач с элементами проектирования, выбирать способ решения в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации и осуществлять коррекцию деятельности при документационном обеспечении работы с персоналом;
- способные применять знания методического характера в области документационного обеспечения работы с персоналом, в том числе инновационные, самостоятельно осуществляющие поиск информации, необходимой для решения поставленных профессиональных задач;
- имеющие среднее профессиональное образование уровня подготовки специалистов среднего звена по одному из следующих направлений подготовки:
  - 1) «Документоведение»,

2) «Документоведение и документационное обеспечение управления»,

3) «Документационное обеспечение управления и архивоведение,

или среднее профессиональное образование уровня подготовки специалистов среднего звена и дополнительное профессиональное образование по специальным программам по одному из следующих направлений подготовки:

1) «Документоведение»,

2) «Документоведение и документационное обеспечение управления»,

3) «Документационное обеспечение управления и архивоведение».

**1.5.** К работе в должности специалиста по персоналу не допускаются лица:

- имеющие или имевшие судимость, а равно и подвергавшиеся уголовному преследованию (за исключением лиц, уголовное преследование в отношении которых прекращено по реабилитирующим основаниям) за преступления против жизни и здоровья, свободы, чести и достоинства личности (за исключением незаконной госпитализации в медицинскую организацию, оказывающую психиатрическую помощь в стационарных условиях, и клеветы), половой неприкосновенности и половой свободы личности, против семьи и несовершеннолетних, здоровья населения и общественной нравственности, основ конституционного строя и безопасности государства, мира и безопасности человечества, а также против общественной безопасности;

- имеющие неснятую или непогашенную судимость за иные умышленные тяжкие и особо тяжкие преступления.

**1.6.** К работе в должности специалиста по персоналу могут быть допущены лица, имеющие или имевшие судимость, подвергавшиеся уголовному преследованию за совершение преступлений небольшой тяжести и преступлений средней тяжести против жизни и здоровья, свобо-

ды, чести и достоинства личности (за исключением незаконной госпитализации в медицинскую организацию, оказывающую психиатрическую помощь в стационарных условиях, и клеветы), семьи и несовершеннолетних, здоровья населения и общественной нравственности, основ конституционного строя и безопасности государства, мира и безопасности человечества, а также против общественной безопасности, и лица, уголовное преследование в отношении которых по обвинению в совершении этих преступлений прекращено по нереабилитирующим основаниям, при наличии решения комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав, созданной высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, о допуске их к работе в сфере образования.

**1.7.** Специалист по персоналу должен:

**1.7.1. знать:**

- нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие права и обязанности государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников по предоставлению учетной документации,
- трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права,
- основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации в части ведения документации по персоналу,
- требования профессиональных стандартов в соответствии со штатным расписанием,
- законодательство Российской Федерации о персональных данных,
- основы документооборота и документационного обеспечения,
- порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу,
- порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности,

- порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам,
- технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации,
- локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления и ведения документации по учету и движению персонала,
- нормы этики и делового общения,
- базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними,
- структуру и штаты школы, ее профиль, специализацию и перспективы развития,
- порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах,
- источники обеспечения школы кадрами,
- методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров,
- порядки проведения аттестации и квалификационных испытаний,
- порядки избрания (назначения) на должности,
- основы психологии и социологии труда,
- основы экономики, организации труда и управления,
- графики работы сотрудников,
- правила внутреннего трудового распорядка,
- режим работы школы,
- правила по охране труда и пожарной безопасности;

**1.7.2. соблюдать:**

- Конвенцию о правах ребенка,
- нормы этики делового общения;

**1.7.3. уметь:**

- работать с информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала,
- работать с информационными системами и базами данных по ведению ста-

тистической и отчетной информации по персоналу;

**1.7.4.** в своей деятельности руководствоваться:

- Конституцией РФ,
- Трудовым кодексом РФ,
- Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»,
- Федеральным законом «О персональных данных»,
- указами Президента РФ, нормативными актами Правительства РФ, правительства региона и органов управления образованием всех уровней по вопросам образования и воспитания обучающихся,
- трудовым законодательством,
- правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты,
- положениями и инструкциями по ведению и хранению документации, связанной с кадрами и их движением,
- порядком формирования и ведения банка данных о персонале,
- порядком составления отчетности по кадрам,
- методическими рекомендациями по вопросам управления персоналом,
- Уставом и локальными нормативными актами школы (в том числе Правилами внутреннего трудового распорядка, приказами и распоряжениями директора, настоящей должностной инструкцией), трудовым договором.

**2. Трудовые функции**

Трудовыми функциями, выполняемыми специалистом по персоналу, являются:

**2.1.** ведение организационной и распорядительной документации по персоналу;

**2.2.** ведение документации по учету и движению кадров;

**2.3.** администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы.

### 3. Должностные обязанности

Специалист по персоналу выполняет следующие должностные обязанности:

#### 3.1. анализирует:

- документы с целью переноса информации в базы данных и отчеты;
- правила, процедуры и порядки, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по вопросам обмена документацией по персоналу;
- кадровую ситуацию в школе;
- профессионально-квалификационную структуру кадров;
- установленную документацию по учету кадров, связанную с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников;
- состояние трудовой дисциплины и выполнение сотрудниками школы Правил внутреннего трудового распорядка;
- результаты аттестации работников;

#### 3.2. разрабатывает:

- проекты организационных и распорядительных документов по персоналу;

#### 3.3. оформляет:

- документы по персоналу в соответствии с требованиями гражданского, трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами школы;
- учетные документы, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников;

#### 3.4. ведет:

- учет рабочего времени работников;
- деловую переписку;
- книгу учета приказов по персоналу;
- приказы по персоналу (в электронном виде);
- личные дела и трудовые книжки работников;
- базу данных по работникам;
- установленную отчетную документацию по персоналу;

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Хороший юридически грамотный текст. Особенно радует, что посвящен должностной инструкции специалиста по кадрам. Из-за того, что в штатном расписании такая должность существует в объеме обычно 0,5–1 ставка, то ее чаще всего совмещает секретарь, а у директора времени хватает только на выверку документов по основным (педагогическим) работникам. Но именно от специалиста по кадрам, грамотно оформленных документов зависит наше взаимодействие со многими структурами».

«На приведение в соответствие должностных инструкций у руководителя может уходить немало времени и сил. Также добротная должностная инструкция — гарант нормальных деловых отношений между работником и руководителем. Следовательно, для директора школы данный материал полезный и актуальный».

#### 3.5. организует:

- хранение документации по персоналу в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами школы;

- систему движения документов по персоналу;
- документооборот по учету и движению персонала;
- документооборот по представлению документов по персоналу в государственные органы;

**3.6. контролирует:**

- присутствие работников на рабочих местах;

**3.7. консультирует:**

- работников школы и иных лиц по вопросам имеющихся вакансий, штатной структуры школы, квалификационных требований, профессиональных стандартов, должностных обязанностей, трудового законодательства;

**3.8. осуществляет:**

- разработку и оформление документации по персоналу (первичной, учетной, плановой, по социальному обеспечению, организационной, распорядительной);
- регистрацию, учет, хранение документов по персоналу, подготовку их к сдаче в архив;
- выявление ошибок, неточностей, исправлений и недостоверной информации в документах, определение легитимности документов;
- ведение, учет и регистрацию документов по персоналу в информационных системах и на материальных носителях;
- подготовку проектов документов по процедурам управления персоналом, учету и движению персонала;
- сбор и проверку личных документов работников;
- подготовку и оформление по запросу работников и должностных лиц копий, выписок из документов по персоналу, справок, информации о стаже, льготах, гарантиях, компенсациях и иных сведений о работниках;
- выдачу работникам документов об их трудовой деятельности;
- доведение до сведения персонала

организационных, распорядительных и иных документов по персоналу;

- постановку школы на учет в государственных органах;

**3.9. обеспечивает:**

- разработку плана корректировки установленного порядка оформления документов по персоналу и реализацию принятых изменений;
  - подготовку по запросу государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников оригиналов, выписок, копий документов;
  - подготовку уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу;
  - подготовку информации о заключении трудового или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг) с гражданином, замещавшим должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации;
  - своевременное оформление трудовых книжек, личных дел работников и приказов по персоналу;
  - подготовку материалов на военн-обязанных;
  - оформление и сдачу в архив документации по персоналу;
  - своевременную подготовку и сдачу установленной отчетной документации по персоналу;
- 3.10. принимает участие:**
- в расстановке кадров;
  - в разработке перспективных и текущих планов по работе с персоналом;
  - в работе по адаптации вновь назначенных работников;
  - в работе аттестационных и квалификационных комиссий.

**4. Права**

Специалист по персоналу имеет право:

**4.1. использовать:**

- в своей работе прогрессивные формы и технологии обработки, учета и ведения документации;
- информационные материалы и нормативно-правовые документы, необходимые для исполнения своих должностных обязанностей;

**4.2. давать:**

- обязательные распоряжения работникам школы по вопросам предоставления данных, необходимых для ведения документации по персоналу;

**4.3. представлять:**

- к дисциплинарной ответственности работников за несвоевременное предоставление информации, необходимой для ведения документации по персоналу, о прохождении периодических медицинских осмотров, о прохождении обучения и сдачи зачетов по технике безопасности и охране труда;

**4.4. вносить предложения:**

- по вопросам организации труда и его условий;
- по совершенствованию форм и методов ведения документации по персоналу;

**4.5. запрашивать:**

- у руководства, получать и использовать информационные материалы и нормативно-правовые документы, необходимые для исполнения своих должностных обязанностей;

**4.6. требовать:**

- от работников школы своевременного предоставления документов, необходимых для ведения делопроизводства по персоналу;

**4.7. повышать:**

- свою квалификацию.

**5. Ответственность**

**5.1.** Специалист по персоналу несет ответственность за документационное обеспечение работы с персоналом.

**5.2.** За неисполнение или ненадлежа-

**ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ**

«Если работаешь в системе образования руководителем образовательной организации, то суровая действительность диктует необходимость быть лидером. Настоящий лидер должен иметь представление о вводимых нормативно-правовых документах в области образования, разбираться в них и хорошо ориентироваться».

«Тема, над которой стоит задуматься руководителям школ в ближайшем будущем. Автор статьи напоминает об этом, ссылаясь на нормативные документы, и приводит конкретный продукт своей деятельности в этом направлении».

щее исполнение без уважительных причин Устава и Правил внутреннего трудового распорядка школы, законных распоряжений директора школы и иных локальных нормативных актов, должностных обязанностей, установленных настоящей Инструкцией, в том числе за неиспользование прав, предоставленных настоящей Инструкцией, приведшее к дезорганизации образовательного процесса, специалист по персоналу несет дисциплинарную ответственность в порядке, определенном трудовым законодательством. За грубое нарушение трудовых обязанностей в качестве дисциплинарного наказания мо-



жет быть применено увольнение.

**5.3.** За нарушение правил пожарной безопасности, охраны труда, санитарно-гигиенических правил ведения документации по персоналу специалист по персоналу привлекается к административной ответственности в порядке и в случаях, предусмотренных административным законодательством.

**5.4.** За виновное причинение школе или ее работникам ущерба (в том числе морального) в связи с исполнением (неисполнением) своих должностных обязанностей, а также неиспользование прав, предоставленных настоящей Инструкцией, специалист по персоналу несет материальную ответственность в порядке и в пределах, установленных трудовым и (или) гражданским законодательством.

## **6. Взаимоотношения. Связи по должности**

Специалист по персоналу:

**6.1.** работает в режиме ненормированного рабочего дня исходя из 40-часовой рабочей недели по графику, утвержденному директором школы;

**6.2.** получает от директора школы информацию нормативно-правового и организационно-методического характера, знакомится под расписку с соответствующими документами;

**6.3.** исполняет обязанности секретаря учебной части, секретаря-машинистки в период их временного отсутствия (отпуск, болезнь и т.п.). Исполнение обязанностей осуществляется в соответствии с законодательством о труде и Уставом школы на основании приказа директора;

**6.4.** систематически обменивается информацией по вопросам, входящим в его компетенцию, с работниками школы;

**6.5.** информацию, полученную на совещаниях и семинарах различного уровня, передает директору непосредственно после ее получения.

### **Примечания.**

1. Название должности «Специалист по персоналу» соответствует названию должности в профессиональном стандарте «Специалист по управлению персоналом», утвержденном Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н. Именно эта должность и должна быть вписана в трудовую книжку работника. ●

### **Ломов Алексей Иванович,**

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

# «Двойная работа» учителя

Известно, что родителям услуга «Предоставление информации о текущей успеваемости учащегося, ведение электронного дневника и электронного журнала успеваемости в общеобразовательных учреждениях» доступна в электронном виде через Единый портал государственных услуг. И теперь на педагогах школ лежит обязанность ведения, кроме печатной формы классного журнала, журнала и в электронном виде.

## С. Кондратьев

---

■ Приказом Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», определена должностная обязанность учителя осуществлять «контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе с использованием современных способов оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)».

Эта обязанность не регламентируется региональными документами по оплате тру-

да как дополнительная и соответственно не выполняется за дополнительную оплату. В нашей школе это одна из должностных обязанностей, которая включена в должностную инструкцию «Учитель». Ведение печатной формы журнала регламентируется приказом Минпроса СССР от 27 декабря 1974 г. № 167 «Об утверждении Инструкции о ведении школьной документации». Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» предусматривает ведение двух или одного журнала из названных выше: «11) индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ, а также хранение в архивах информации об этих результатах на бумажных и (или) электронных но-

**Эта обязанность не регламентируется региональными документами по оплате труда как дополнительная, и соответственно не выполняется за дополнительную оплату.**

сителях. Учет результатов освоения обучающимися образовательных программ в обязательном порядке ведется образовательной организацией в соответствующей документации (классный журнал, зачетная книжка и др.). Данные документы подлежат хранению в установленном порядке. Не исключается хранение такой информации на электронных носителях».

Из Письма Министерства образования и науки РФ от 15 февраля 2012 г. № АБ-147/07 «О методических рекомендациях по внедрению систем ведения журналов успеваемости в электронном виде» также следует, что журналы допускаются как в бумажном, так и в электронном виде: «3.2. Сводная ведомость итоговой успешности класса за учебный год выводится из системы учета в том виде, который предусмотрен действующими требованиями архивной службы. Если данные по учебному году хранятся в электронном виде, сводная ведомость может быть передана в архив сразу по завершении ведения учета в соответствующем классном журнале». Однако в соответствии с **письмом Минобрнауки РФ от 20 декабря 2000 г. № 03-51/64 классные журналы хранятся 5 лет в архиве, а затем из них изымаются листы сводной ведомости и хранятся еще 25 лет. Конеч-**

**но, об электронной форме ведения учета в нем ничего не говорится. Возникают некоторые противоречия.**

Письмо Министерства образования и науки РФ от 15 февраля 2012 г. № АБ-147/07 «О методических рекомендациях по внедрению систем ведения журналов успеваемости в электронном виде» дает полную информацию по проектированию нормативно-правового обеспечения внедрения электронного журнала, причем фронт работы администрации школы при этом непомерно огромен и никак не уменьшает провозглашаемого уменьшения документооборота. Хотя многие школы с 01.01.2014 г. уже миновали этап внедрения предоставления данной услуги, проблема выполнения двойной работы по ведению учета посещаемости и успеваемости осталась.

На выполнение одной и той же работы, которая заключается в оформлении сразу двух журналов, выделяется много времени из и так жесткого графика работы учителя. Так почему же Минобрнауки до сих пор не позаботилось и не выпустило, например, письмо «О методических рекомендациях по переходу с ведения печатной формы журнала на ведение журналов успеваемости в электронном виде»?

Четкий регламент перехода с ведения учета посещаемости и успеваемости учащихся с бумажной (печатной) формы на электронный поможет администрациям школ избежать разночтений в нормативных документах, а педагогам высвободить время для другой необходимой работы. Вот пример реального сокращения документооборота.

**Кондратьев Сергей Николаевич,**  
*директор МОУ «Ивняковская СШ» ЯМР,*  
*Ярославская область*

*От редакции. Материал вызвал полемику среди наших экспертов, поэтому мы*

*попросили прокомментировать эту тему Алексея Ивановича Ломова, эксперта информационного портала «ФЗ-273.РФ», заместителя главного редактора журнала «Практика административной работы в школе».*

«Индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ и поощрений обучающихся, а также хранение в архивах информации об этих результатах и поощрениях на бумажных и (или) электронных носителях» относится к компетенции образовательной организации (далее — ОО) (п. 11 ч. 3 ст. 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации (далее — Закон)).

А это значит, что именно сама ОО не только имеет право, но и обязана осуществлять такую деятельность, поскольку она несет ответственность в установленном законодательством России порядке за невыполнение или ненадлежащее выполнение функций, отнесенных к ее компетенции (ч. 7 ст. 28 Закона).

Что же касается выбора формы осуществления учета, то следует иметь в виду, что вести индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ на электронных носителях с 1 января 2014 года ОО обязана в силу требований «Сводного перечня первоочередных государственных и муниципальных услуг, предоставляемых органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления в электронном виде, а также услуг, предоставляемых в электронном виде учреждениями и организациями субъектов Российской Федерации и муниципальными учреждениями и организациями», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2009 г. № 1993-р.

А вот аргументация автора об **обязательности ведения этого учета на бумажных носителях** в соответствии с требованиями приказа Министерства про-

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Коллеги! Я что-то пропустила? Какие два журнала? У нас ведется только один в электронном виде журнал, который в конце года (у нас по итогам триместра) выводится на печать и становится бумажным. Какая двойная работа? Разве это не компетенция школы — решить, как будет вестись учет контрольно-оценочной деятельности и каков порядок хранения бумажного журнала? Зачем ломиться в открытые двери?»

«Что сказать, бедные учителя. Надо радоваться, что нет третьего или четвертого журнала. А у меня в школе есть. У меня в малокомплектной школе учителя заполняют журнал коррекционного класса (нет отдельных классов, и в одном классе учатся и коррекционники, и остальные). Получается два электронных журнала плюс два обычных, классных, в одном классе. Итого четыре журнала заполняет учитель только в одном классе».

свещения СССР от 27 декабря 1974 г. № 167 «Об утверждении инструкции о ведении школьной документации» является как минимум не совсем корректной, так как этот приказ признан недействующим на территории Российской Федерации (п. 14

Приложения № 1 к приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 ноября 2013 г. № 1296), и именно поэтому **каждая ОО самостоятельно определяет** необходимость ведения бумажных журналов!

Также следует иметь в виду, что выполнение требований писем федерального министерства, на которые ссылается автор, не является обязательным, поскольку они носят рекомендательный характер.

Что касается соблюдения требований к срокам хранения школьных журналов (5 лет) и сводных ведомостей успеваемости (не менее 25 лет), установленных «Перечнем типовых документов, образующихся в деятельности госкомитетов, министерств, ведомств и других учреждений, организаций, предприятий, с указанием сроков хранения» (далее — Перечень), утвержденным начальником Главного архивного управления при Совете Министров СССР 15 августа 1988 г., на электронных носителях, то обеспечить их весьма просто.

Для этого достаточно воспользоваться «Правилами организации хранения, комплектования, учета и использования документов архивного фонда Российской Федерации и других архивных документов в органах государственной власти, органах местного самоуправления и организациях» (далее — Правила), утвержденными приказом Министерства культуры Российской Федерации от 31 марта 2015 г. № 526.

Обязательными условиями хранения электронных документов являются (ст. 2.30 Правил):

- наличие в архиве ОО не менее двух экземпляров каждой единицы хранения электронных документов (основной и рабочий экземпляры должны находиться на разных физических устройствах);
- наличие технических и программных средств, предназначенных для воспроизведения, копирования, перезаписи

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Действительно, почему до сих пор не определен переходный период и порядок перехода с ведения бумажных носителей на электронные? Боимся “праведного” гнева родителей?! Те родители, которые не заглянут в электронный дневник, они и в бумажный-то не заглядывают. А ответственному родителю электронная форма дневника — это мобильно, доступно, качественно. Еще это дополнительная возможность осуществлять контроль за обучением ребенка в ежедневном сотрудничестве с учителем».

«Это реально большая проблема. Она особенно актуальна в селах, где образовательное учреждение малокомплектное, учителей мало и интернет только в школе. Поверьте мне, в России таких населенных пунктов еще много. Сидит бедолага-учитель и заполняет неизвестно для кого электронный дневник. Заполняет, потому что с него спрашивают. Заполняет и не понимает зачем».

- электронных документов, контроля физического и технического состояния;
- обеспечение режима хранения электронных документов, исключающего утрату, несанкционированную рас-

сылку, уничтожение или искажение информации.

Все электронные документы в архивах ОО необходимо хранить в формате PDF/A (п. 2.31 Правил).

В процессе хранения электронных документов в архиве ОО не реже одного раза в 5 лет производится технический контроль физического состояния носителей и воспроизводимости электронных документов (п. 2.32.). То есть по истечении 5 лет (срок хранения классных журналов (ст. 605 Перечня)) необходимо провести технический контроль состояния носителей электронных документов (классных журналов) и оставить для дальнейшего хранения только сводные ведомости (срок хранения которых составляет не менее 25 лет (ст. 605 Перечня)), произвести их перезапись на новые носители, обеспечив при этом аутентичность, полноту, достоверность, целостность и неизменность информации, содержащейся первоначально в полном электронном журнале (п. 2.32 Правил).

После проведения экспертизы ценности первоначальных документов (Классных журналов) (п. 4.5 Правил) электронные дела (Классные журналы) с истекшими сроками хранения подлежат выделению к уничтожению на общих основаниях, после

чего проводится их физическое уничтожение или уничтожение программно-техническими средствами с соответствующей отметкой в акте (см. приложение) о выделении к уничтожению документов (п. 4.11 Правил).

Обязанность учителей по ведению классных журналов в электронной форме логически вытекает из обязанности ОО предоставлять такую услугу в электронной форме, при условии, что такая обязанность закреплена в их должностных инструкциях, разработанных на основе квалификационной характеристики «Учителя» (приложение к приказу Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н) или иных локальных нормативных актов (далее — ЛНА). Если такая обязанность учителей не закреплена в ЛНА, то учитель без дополнительной оплаты не будет ее выполнять, но должен будет выполнять кто-то другой для того, чтобы обеспечить выполнение функции ОО по предоставлению такой услуги в электронной форме.

Что касается ведения большого количества журналов на бумажных носителях, то, уж извините, это не очень грамотная организация делопроизводства в ОО.

## Приложение

Наименование ОО  
АКТ № \_\_\_\_  
о выделении к уничтожению архивных документов, не подлежащих хранению

Утверждаю  
Руководитель организации  
Подпись \_\_\_\_\_  
Расшифровка  
подписи

Дата

На основании \_\_\_\_\_

*(название и выходные данные перечня документов с указанием сроков их хранения)*

отобраны к уничтожению как не имеющие научно-исторической ценности и утратившие практическое значение документы \_\_\_\_\_

*(название фонда)*

№ п/п	Заголовок дела (групповой заголовок документов)	Годы	Номер описи	Номер ед. хр. по описи	Количество ед. хр.	Сроки хранения и номера статей по перечню	Примечание
1	2	3	4	5	6	7	8

Итого \_\_\_\_\_

ед. хр. за \_\_\_\_\_ годы.

(цифрами и прописью)

Описи дел постоянного хранения за \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ годы утверждены ЭПК \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(наименование архивного учреждения)

(протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

Наименование должности

руководителя архива (лица,

ответственного за архив)

Подпись \_\_\_\_\_ Расшифровка подписи \_\_\_\_\_

СОГЛАСОВАНО

Протокол ЦЭК (ЭК) 00

от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Документы в количестве \_\_\_\_\_ ед. хр.:

— на бумажном носителе весом \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ кг сданы

на уничтожение;

— на электронном носителе сданы на

уничтожение \_\_\_\_\_

(способ уничтожения)

Наименование должности

работника,

сдавшего документы

Подпись \_\_\_\_\_ Расшифровка подписи \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Изменения в учетные документы вне-

сены.

Наименование должности

работника архива, внесшего

изменения

в учетные документы

Подпись \_\_\_\_\_ Расшифровка подписи \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

**Примечания.**

1. Такая форма акта установлена Правилами (приложение № 21).

2. При выделении к уничтожению документов при подготовке дел к передаче в архив 00 столбцы 4 и 5 не заполняются. ●

# Социальный педагог

Зависимость школы от социальных проблем ставит директорский корпус перед необходимостью формирования социально ориентированного пространства школы, предусматривающего стратегию действий в интересах детей, их социальной защиты. А значит, роль социального педагога становится ключевой при решении этого вопроса.

М. Гурьянова

■ Современная российская школа, где как в капле воды отражаются актуальные социальные проблемы российского общества, не может игнорировать социальный аспект в построении своего образовательного пространства.

Современному директору школы важно задаваться вопросом, учатся ли в школе дети из малообеспеченных и замещающих (приемных, опекунских, патронатных) семей, неполных и многодетных семей, дети из семей «группы риска», где родители лишены родительских прав; где один или оба родителя имеют туберкулезную ин-

токсикацию или открытую форму туберкулеза; допускают жестокое обращение с детьми; где родители имеют признаки асоциального поведения; есть ли в школе дети, воспитывающиеся в семьях с недостатком материальных средств, с низким уровнем культурной компетентности родителей; с отсутствием у родителей работы; с чрезмерной занятостью родителей на работе. Учатся ли в школе дети, имеющие проблемы со здоровьем, психические и физические заболевания; дети с ограниченными возможностями здоровья, с задержкой психического развития и т.д.



Как показывает анализ практики, *социально ориентированная образовательная деятельность* учреждениями образования сегодня осуществляется, но не в полной мере. Подобная ситуация свидетельствует как о серьезных недоработках в деятельности органов управления образованием, так и перспективах их развития.

Каковы же *составляющие* социально ориентированного образовательного пространства школы? В их числе мы видим:

- наличие в штатном расписании школы должности школьного социального педагога, педагога-психолога, педагога дополнительного образования, по возможности — медицинского работника, логопеда;
- создание банка данных об учащихся школы, их семьях;
- наличие и реализация программы социально-педагогической поддержки учащихся, включающей такие разделы, как диагностика, ранняя профилактика неблагополучия ребенка, организация социально-воспитательной работы с детьми и семьями в школе и по месту жительства, социально-педагогической помощи учащимся и их семьям, контроль и анализ результативности социально-педагогической деятельности школы;
- наличие перечня социально-педагогических услуг, оказываемых школой;
- наличие программы социального партнерства школы и родителей, школы и социальных служб города, района.

Современная российская школа сегодня не может полноценно развиваться без института социальных педагогов. Подобное утверждение требует *доказательств*.

**Первое. Современная школа не может заниматься только воспитанием и предметным обучением учащихся, не уделяя при этом должного внимания вопросам сохранения и укрепления здоровья учащихся в период их обучения в школе, вопросам дополнительного об-**

**разования, социально-педагогической поддержки учащихся в профессиональном самоопределении, в преодолении ситуаций, связанных с трудностями в обучении, поведении, личностном развитии.**

Решение этих школьных вопросов становится в России делом профессионально подготовленных к этой работе кадров. В числе таких специалистов — педагоги-психологи, социальные педагоги, педагоги дополнительного образования.

Совершенно очевидно, что на практике вопрос с кадровым обеспечением школ такими специалистами далеко не везде обстоит благополучно. Введение нормативно-подушевого финансирования, например, для сельских малочисленных школ, каких немало в российской системе образования, обернулось катастрофической потерей школами этих специалистов, «удорожающих», по мнению федерального центра, государственное финансирование школ данного типа. И это при том, что потребность в этих специалистах именно в школах данного типа очень высока.

**Второе. Современная школа, работающая с «нормальными детьми», не может ничего не делать для уменьшения нарастающего потока дезадаптированных детей.** О каких детях идет речь? Речь идет о детях школьного возраста, которые нигде не обучаются; о детях, чьи родители не имеют постоянного источника дохода; о труднообучаемых и трудновоспитуемых детях, о детях, злоупотребляющих алкоголем, имеющих вредные привычки; о детях, склонных к асоциальному, противоправному поведению; о детях, стоящих на диспансерном учете по поводу наркомании, токсикомании, на учете в КДН и ЗП; о детях девиантного поведения; о детях, склонных к бродяжничеству и бродяжничавших.

Сегодня, по мнению А.А. Северного, президента независимой ассоциации детских психиатров и психологов, существует про-

твоестественный разрыв между учреждениями, работающими с «нормальными» детьми, и различными структурами, осуществляющими коррекцию отклоняющегося развития и поведения детей (специальные школы, реабилитационные центры, интернаты, приюты, колонии и др.). Если первые «поставляют» контингент дезадаптированных детей и подростков, при этом ничего не делая, чтобы уменьшить нарастающий поток дезадаптированных детей, то вторые все более и более расширяются, чтобы поглотить несовершеннолетних, выпавших из естественного бытия, не будучи, однако, ни организационно, ни методически обеспеченными для полноценной реабилитации таких несовершеннолетних до их адекватного состояния и возвращения в естественную среду.

**Третье. Современная школа не может быть безучастной к детям, которые воспитываются в семьях, находящимся в трудной жизненной ситуации и в социально опасном положении.**

Речь идет о детях, которые недоедают, подвержены жестокому обращению со стороны родителей, не имеют необходимых школьных принадлежностей и сезонной одежды, плохо владеют русским языком, которые больны, неухожены, запущены, остались без попечения родителей, испытывают трудности в обучении, в преодолении вредных привычек, дефицит родительского внимания.

Бесспорно, эти социальные проблемы детей, требующие тесной работы школы с родителями и выхода педагогов в социум, многие учителя школ пытаются решать. Потому что не могут их не решать. Сказывается воспитание, чувство профессионального долга. Да, учителя-предметники вынуждены включаться в решение социальных проблем детей, при этом зачастую — за счет своего личного времени, за счет личной инициативы, без надежды на оплату дополнительной работы. Но на смену учителям советского поколения

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Могу поспорить с автором. Именно в советское время был создан институт семьи, именно семья являлась ячейкой общества и т.д. К сожалению, все было разрушено и ничего не создано, и все мы (школа, социум и т.д.) пожинаяем сейчас это безумие, которое творится в семьях, в сердцах и душах людей. Все проблемы семей повесили на школы, и семьями никто, кроме школы, не занимается! Социальных педагогов и психологов вывели из штата школы. Поэтому необходимо возродить институт семьи».

«Реальная ситуация: ребенок уже 5 лет не ходит в школу (компьютерная игромания), реальный ответ мамы: слезы и истерика; реальный ответ папы (с семьей не живет): побои и мат для классного руководителя; реальный ответ школы: 2 раза в год беседа через стальную дверь с ребенком и мамой; реальный ответ комиссии по делам несовершеннолетних (милиция, прокурор, психолог, уполномоченный...) — “дело закрыть за бесперспективностью”. Реальный результат: отсутствует. А все работу работают...»

**Большинство директоров школ признает необходимость содержания должности социального педагога, но далеко не каждый руководитель предусматривает такую ставку.**

приходят молодые педагоги. И они уже не желают так работать: ненормированно, бесплатно, на одном энтузиазме. И не потому, что они плохо воспитаны или лишены чувства профессионального долга, а потому, что сегодняшняя жизнь заставила их твердо усвоить правило: надо хорошо выполнять ту работу, за которую тебе платят.

При всех изменениях последних лет одно обстоятельство остается неизменным — большинство школ, особенно сельских, по-прежнему, кроме образовательной и воспитательной функций, выполняют еще с десяток других, несвойственных им как типовым учреждениям *общего образования*. И среди таких функций — *социально-педагогическая поддержка детей*.

**Четвертое. Системная работа школы и семьи невозможна без деятельности социального педагога, который, согласно своим должностным обязанностям, призван работать с детьми и семьями.**

Деятельность школьного социального педагога ориентирована на укрепление взаимодействия школы и семьи, включение родителей в образовательный процесс, гуманизацию детско-родительских отношений, на установление партнерских отношений с социокультурными объектами социума, на предотвращение семейных конфликтов и налаживание доброже-

лательных отношений детей и родителей.

В системе социальных взаимодействий *школы и среды* как необходимого условия построения «Новой школы» важнейшим является такое направление, как *социальное партнерство семьи и школы*. От тесной взаимосвязи этих главных институтов социализации растущего человека, от их сотрудничества во многом зависит качество образования и воспитания детей, подростков, молодежи; их нравственное, жизненное и профессиональное самоопределение; социальное благополучие семьи.

Провозглашая сегодня принцип социального партнерства семьи и школы, нельзя не понимать, что в современных условиях все меньше родителей могут выступать в этой роли. Бесспорно, школы России функционируют в условиях социумов с разным потенциалом благополучия детей. В сельском социуме, например, есть поселения, где только от 40 до 60% родителей могут выступать в роли социального партнера школы. Современной сельской школе, к сожалению, все чаще приходится иметь дело с социально неблагополучными, асоциальными семьями, семьями маргинального типа, семьями мигрантов, имеющих детей, которые более всего нуждаются в социально-педагогической помощи и социально-педагогическом патронате со стороны школы, ибо часто такие семьи представляют среду воспитания, губительно действующую на ребенка.

**Пятое. Современная школа не может полноценно развиваться, не используя воспитательный и образовательный потенциал окружающей школу среды.** Далеко не случайно отличительной чертой большинства современных образовательных организаций стала интеграция усилий школы с социокультурными объектами социума. На практике взаимосвязь школы и окружающей ее среды во многом обеспечивает социальный педагог. Благодаря его работе педагогическая деятельность

школы не замыкается своими рамками, а выходит в социум. Социальный педагог помогает учителям школы максимально использовать педагогические ресурсы социально-природной среды в образовательно-воспитательном процессе школы.

Участие детей в социокультурных, трудовых практиках, которые во многом организируются усилиями социального педагога, позволяет добиваться того, чтобы реальная жизнь становилась для детей позитивным обучающим и воспитывающим фактором. Воспитание детей строится с опорой на историко-культурные, народно-национальные традиции, интегрированный потенциал социальной среды.

На практике же, считает Т. П. Сеппянен, заместитель главы администрации Пряжинского национального района Республики Карелия, сохранить должность социального педагога в штатных расписаниях образовательных организаций очень сложно, особенно на селе, но можно при определенных условиях. Первое — наличие у школы средств на фонд оплаты труда не только учителей, но и педагогических работников, сопровождающих образовательный процесс. Но средств, как известно, всегда не хватает, тем более что в последние годы многие задачи образовательной политики, например повышение заработной платы учителей, принято решать за счет изыскания внутренних ресурсов или сокращения «неэффективных» расходов. Второе — существование нормативного акта регионального уровня, в котором определяется наличие в штатном расписании школы такой категории работников, как психолог, логопед, социальный педагог, педагог-дефектолог, что и является обязательным условием. Но по Закону «Об образовании в РФ» формирование штатного расписания — компетенция непосредственно образовательного учреждения (организации).

Большинство директоров школ признает необходимость содержания должности

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Больное место — формирование такого пространства, эффективно действующего. Так много “но” и нестыковок, начиная с государственных документов и заканчивая внутренним положением в школах и мироощущением учителей. Что является плюсом этой статьи: да, все не за нас (НСОТ, загруженность учителей, многообразие типов семей и их “болезней”, желание где-то не видеть проблемы, потому что разрушают и разъедают душу человеческую, учительскую, а ему возвращаться в свою семью, и т.д.), и это все правильно, но... нарабатывать модель пространства именно своей школы, которая работает в системе и помогает, а не разрушает и является проводником между семьями и соцслужбой, необходимо как воздух. “Думайте, моделируйте!” — призывает автор».

школьного социального педагога, чтобы обеспечить полноценный процесс обучения и воспитания для всех детей, независимо от социального положения семьи, но далеко не каждый руководитель предусматривает соответствующую ставку.

Во-первых, в зону внимания социальных педагогов школы сегодня в первую очередь попадают дети из семей группы риска, а также дети, испытывающие эмо-

циональные переживания из-за временных трудностей в семье, из-за конфликта со сверстниками; трудно адаптирующиеся в школе и т. д.

Во-вторых, анализ содержания деятельности школьного социального педагога выявил такую особенность его работы: большая доля трудозатрат приходится не на общение с детьми, а на взаимодействие со взрослыми, от которых зависит положение ребенка. Работая в социуме, социальный педагог часто покидает помещение школы, стараясь в течение рабочего дня попасть в различные службы: ЗАГС, управление пенсионного фонда, социальные службы, полицейский участок, поликлинику и т. д. Иногда режим работы социального педагога составляет таким образом, чтобы его рабочее время пришлось на вечерние или даже ночные часы, что необходимо для посещения семей или участия в рейдах.

Подобная ситуация дает повод руководителю образовательной организации судить о деятельности школьного социального педагога как о выполнении им функций, не свойственных школе, и вынуждает руководителей выводить данную должность из штатного расписания школы при первом требовании учредителя, экономить бюджетные средства, предусмотренные непосредственно на образовательные услуги.

Можно возразить, что достижение благополучия детей не имеет отношения к отрасли образования, что это сфера ответственности другого ведомства, а именно социальной защиты. В этой ситуации следует твердо сказать одно: благополучие детей должно стать приоритетным направлением деятельности всех ведомств.

Сегодня социально-педагогические услуги законодательно закреплены в очень ограниченном объеме. В Федеральном законе «Об основах социального обслуживания граждан» от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ, который вступил в силу 1 января 2015 года, зафиксировано 8 видов

социальных услуг, в том числе и **социально-педагогические**, которые включают:

- профилактику отклонений в поведении и развитии личности получателей социальных услуг;
- формирование у них позитивных интересов (в том числе в сфере досуга);
- организацию их досуга;
- оказание помощи семье в воспитании детей.

Если говорить о содержании социально-педагогических услуг, то они могут включать такие виды деятельности, как:

- социально-педагогическая диагностика личностного развития детей, их интересов, склонностей детей, проблем, потенциальных возможностей;
- организация образовательной помощи детям в усвоении учебного материала, в обеспечении доступности групп продленного дня, дошкольного и дополнительного образования; детям из семей мигрантов — в овладении русским языком; детям-инвалидам — в обучении навыкам самообслуживания, общения, в развитии творческих способностей, направленных на самореализацию, развитие личности;
- организация социально-педагогической помощи детям в преодолении вредных привычек, различного рода зависимостей (к азартным играм, к употреблению наркотиков, к алкоголю, табакокурению); в преодолении отказа от образования, воспитания; в преодолении конфликтных ситуаций, дискриминации в школе, по месту жительства; организация помощи в гармонизации детско-родительских отношений, отношений ребенка со сверстниками; в предотвращении неблагополучия детей, жестокого обращения родителей, взрослых с детьми и пр.;
- организация воспитательной помощи детям в личностном, жизненном, профессиональном, нравственном самоопределении;

- формирование у детей позитивных интересов (в том числе в сфере досуга); организация досуга (праздники, экскурсии и другие культурные мероприятия) и др.

Подводя итоги вышесказанному, сделаем ряд выводов.

Целевой ориентацией деятельности руководства школы по построению социально ориентированного образовательного пространства является *создание условий для формирования социально безопасной, развивающей, воспитывающей образовательной среды для детей*. Вышеназванная **цель** выполняет системообразующую роль в построении социально ориентированного образовательного пространства школы.

Необходимость построения социально ориентированного образовательного пространства школы обусловлена необходимостью решения образованием таких **социально-педагогических задач**, как обеспечение равного доступа к образованию детей, независимо от места жительства, состояния здоровья; ранняя профилактика неблагополучия детей; организация социально-педагогической поддержки детей из малообеспеченных семей, из семей, где родители ведут асоциальный образ жизни; социальная адаптация к образовательному процессу детей, учащейся молодежи из семей мигрантов; создание в образовательных учреждениях оптимальных условий для обучения детей-инвалидов, детей с ОВЗ; укрепление и сохранение здоровья детей в период их обучения в школе; развитие системы эффективного взаимодействия школьного социального педагога, педагога-психолога с различными специалистами школы и другими субъектами социально-воспитательного и социально-образовательного процесса.

## Список литературы

1. Гурьянова М. П. Сельский социальный педагог в сельской России. М.: Совре-

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Еще раз о наболевшем... Но от этого менее актуальной поднятая проблематика не становится. Хуже того, нацеленность на бравурные результаты, сопровождающаяся парадными отчетами, только усугубляет ситуацию с контингентом социального педагога. Мы по определению не можем игнорировать тот факт, что школ, в которых учатся разные дети, большинство. И социально ориентированное пространство школы — это не очередной “высосанный из пальца” концепт, а насущная необходимость».

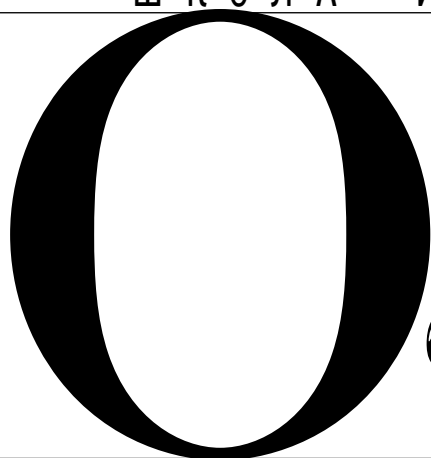
менное образование, 2014. — 248 с.

2. Гурьянова М. П., Калугина М. А. Социально-ориентированное образовательное пространство региона // Педагогика. № 9. 2014. — С. 15–22.

3. Гурьянова М. П., Разумова Н. Д., Сепьянен Т. П. Инвариантная модель деятельности «Новой школы» в комплексе «Малый город — сельское поселение» // Директор сельской школы. 2009. № 3. ●

### Гурьянова Марина Петровна,

доктор педагогических наук, профессор, заведующая лабораторией содержания и технологий социально-педагогической деятельности с детьми и семьями ФГБНУ «Институт изучения детства, семьи и воспитания Российской академии образования»



## б оцeнках и oтметках

«Опять двойка» — картина известного художника для старшего поколения, для среднего поколения — мультфильм, обыгрывающий сюжет горестного переживания всей семьи по поводу очередной двойки мальчишки, естественно, предпочитающего катание на коньках сидению над учебниками. Нынешнему поколению малышей и младших школьников этот сюжет достался в интерпретации авторов мультсериала «Барбоскины», но суть дела не меняется: взрослые хотят видеть в днев-

никах школьников четверки-пятерки, а видят...

**Т. Бетчер**

■ Оценка от «оценить» — определить качество, уровень чего-либо, дать оценку чему-либо; обозначение степени знаний учащегося, отметка.

Отметка — знак, указывающий на что-либо, запись, регистрирующая что-либо, оценка степени знаний и поведения учащегося\*.

\* Современный толковый словарь русского языка, РАН, Институт лингвистических исследований. М.: Ридерз Дайджест, 2004.

Проблема тождества или отличия оценки и отметки встает перед родителями задолго до того, как ребенок пойдет в первый класс. Редкая городская семья не водит год, а то и два ребенка в развивающие группы и на курсы подготовки к школе. И педагоги с первого дня слышат вопросы: «А отметки вы ставите?»; «А по какой шкале вы оцениваете детей?».

Уже много лет первые классы работают как бы по безотметочной системе (чтобы психологически не травмировать детей), но

ни для кого не секрет, что учителя и родители так или иначе договариваются о системе оценок-отметок, позволяющей им не терять представления о степени успешности первоклашки или об уровне освоения ребенком учебного материала.

Для нашего разговора важно четко определить понятия:

1. Оценка — все варианты и формы оценивания самой разнообразной, в том числе и учебной, деятельности ребенка.
2. Отметка — цифровое (балльное) обозначение результатов оценки.

В жизни мы редко задумываемся над тем, что постоянно кого-то или что-то оцениваем и что очень немногие вещи остаются без нашей оценки: хорошо — плохо, симпатичный — неприятный, радостный — печальный и т. п. Эта постоянная оценка окружающего нас мира происходит как бы сама собой, и большинство этих оценок не задерживается в нашем сознании и памяти.

Когда же речь заходит о школе, оценочные категории приобретают огромное значение и во многом определяют характер отношений ученика и учителя, семьи и учителя, учителя и школы и даже отношений внутри семьи. Вот об этом и хочется поговорить: ***возможно ли пройти через школьные годы так, чтобы академическая успешность или неуспешность ребенка не стали эквивалентом оценки личности и не определяли бы всю систему отношений учащегося человека с окружающими его людьми?***

Мой учительский и родительский опыт говорит, что это возможно, но очень и очень трудно. Трудно потому, что требует многолетнего и упорного родительского и учительского доверия к ребенку и веры в то, что путем проб и ошибок он все-таки выберет достойную цель и правильные способы ее достижения. Это доверие включает в себя представление о том, что ребенок обладает правом на свободный выбор приоритетов в своей школь-

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«В условиях внедрения ФГОС отметка (оценка) имеет иное содержание, так как оцениваются не степень “наполненности” учеников знаниями, а предметно-деятельностная составляющая как результат образования: что может ученик? в чем он компетентен? где и как он может применить или использовать знания/компетенции?

Статья наводит на раздумья о том, каким образом еще мы можем измерить результаты образования детей в современных условиях реализации ФГОС, каким образом обучение и оценивание сегодня повлияют на будущее нынешних учеников — завтрашних граждан страны».

«Любая информация, касающаяся проблемы оценивания и при этом сохранения мотивации ребенка, повышения или сохранения его самооценки, развития его “Я” представляет интерес для профессионального сообщества. Даже если поиск путей выходит за пределы научной мысли и четкой структуры текста...»

ной жизни. Иными словами, если сегодня ему важнее всего результаты по физкультуре, то надо это принять и поощрять и ждать, когда не менее важной станет фи-



**В жизни мы редко  
задумываемся над тем,  
что постоянно кого-то  
или что-то оцениваем и  
что очень немногие вещи  
остаются без нашей  
оценки.**

зика. Это очень трудная родительская позиция, потому что все вокруг требуют другого, но разумные и любящие родители должны выстоять.

Мне возразят, что такой счастливый момент может никогда не наступить, а скорее и физкультура окажется в загоне, и все кончится совсем плохо. Но я ведь не говорю, что ждать нужно пассивно. Родительская задача в том и состоит, чтобы взять на себя формирование познавательной мотивации у подростка именно тогда, когда школа считает, что все, что могла, сделала, то есть после 12 лет, то есть в тот самый протестный переходный возраст.

Трудно и потому, что от родителей требуется некая отстраненность, взгляд со стороны на приносимые детьми из школы отметки, чтобы эти отметки, как плохие, так и хорошие, не стали единственным критерием оценки человеческих качеств ребенка, как бы ни давили на них авторитет учителя и школьная администрация.

Чтобы этого не произошло, во-первых, мне кажется, ни школе как социальному институту, ни учителям, ни тем более родителям не стоит превращать школьные отметки в некую универсальную систему координат, в которой отныне ребенок будет существовать. Для родителей независимая позиция по отношению к двойкам-пятеркам должна стать осознанной психологи-

ческой установкой, продуманной внутри-семейной политикой; для школы и каждого учителя в ней — профессиональной.

Во-вторых. Школа всегда, а сейчас особенно, поставлена в ситуацию, когда качество ее работы измеряется сугубо доступными точному учету показателями: количеством успевающих и неуспевающих, сдавших и не сдавших ЕГЭ, количеством отличников и олимпиадников... И никто никогда не сможет учесть, сколько детей школа сохранила, уберегла от побега из дома, от наркотиков, от преступления, а сколько к этому подтолкнула, потеряла... Личностные качества, формирующиеся в растущем человеке на протяжении всех долгих 11 лет, не поддаются никакому учету и не входят ни в какую таблицу необъятной школьной отчетности, но именно они, эти личностные качества, должны быть важнейшей заботой и школы, и семьи. Я не открываю ничего нового, говорю банальнейшие вещи, но говорю их именно потому, что десятки раз слышала: «Как твой Алешка (Андрей, Славка, Марина...)?» — «Да никак: в школе одни двойки и тройки, только собаки (компьютер, тряпки, друзья...) на уме».

А кто из нас подобное не слышал? И вот это родительское «никак» (и точно такое же учительское «никак») нас, родителей и учителей, полностью изобличает. Изобличает наше невнимание к ребенку, отрешенность от него, подчиненность чужому мнению и просто нашу душевную лень. Любое увлечение ребенка может стать для неравнодушных и вдумчивых взрослых благодатным полем деятельности для превращения детского увлечения в локомотив, который поведет за собой по рельсам ученичества самого, казалось бы, потерянного для школы ученика. Увлеченность дает подростку чувство уверенности в себе, а именно этого чувства ему катастрофически не хватает как в общении со сверстниками, так и у школьной доски.

У меня перед глазами пример моих дру-

зей, которые всегда ревностно поддерживали любое, даже самое забавное, вроде коллекционирования машинок из «Киндер-сюрпризов», увлечение каждого из трех сыновей. На мой недоуменный вопрос: «Зачем? Пусть что-нибудь путное коллекционирует» — был твердый ответ: «Это он сам выбрал. Никогда ведь не знаешь, что из выбора получится: выбросит через месяц или станет конструктором автомобилей. Узнаем вместе». При этом школьные оценки значили для них не больше и не меньше, чем должна значить школьная оценка: «температура» включенности в учебный процесс в конкретный час, день, год. Через годы у них есть все основания гордиться своими сыновьями.

И таких семей я знала достаточно много, чтобы иметь основание говорить о том, что родительская мудрость проявляется в том числе и в способности давать ребенку свободу выбора деятельности, но не давать возможности предаваться безделью.

Самое калечащее детей проявление родительского произвола, когда в качестве наказания за плохие отметки ребенок лишается права на любимое занятие: посещения спортивной секции, танцев, занятий кружка бисероплетения... «Раз в школе не успеваешь, нечего время зря тратить! Лучше уроки делай!» Очень скоро не будет никаких уроков. Ничего не будет. Будет пустота, которую вряд ли заполнит что-то хорошее.

К сожалению, учителя часто подталкивают родителей к подобным действиям, провоцируют родительский экстремизм именно тем, что придают школьной отметке слишком большое значение, считая, что именно успешность подростка по химии характеризует его как личность, а никак не увлеченность своей собакой.

Не хочу, чтобы меня поняли превратно: я не за пренебрежение к оценке учебных достижений, не за наплевательское отношение родителей к разгильдяйству детей. Я против того, чтобы отметка в дневнике

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«А кто против того, чтобы отметка в дневнике не вешала ярлык на человека? Все — “за”. Сложность в том, что здесь срабатывает стереотип, а это особенность человеческого мышления. Так ему думать проще. Отметки можно отменить, конечно, школа же сейчас сама такие вопросы решает, но вместо “двоечник” придумают новое слово, которое будет в новой системе отметок эквивалентом двойки. Я здесь более серьезную проблему вижу. Мы говорим, что дети становятся инфантильными, и вводим в первом классе безотметочную систему. Я учился в первом классе, когда еще отметки были, и не умер. Мы напрочь заигрались в гуманизм, вместо того чтобы учить маленького человека жить в реальном мире. Мы подкрашиваем ему этот мир. А когда приходит время стереть краски, ребенок оказывается инфантильным. То, о чем автор пишет, — гуманно. А вот на пользу ли?».

«Круто сказано: “родительский экстремизм”! Да, частенько встречается. Полезно прочесть родительскому сообществу, да и педагогам тоже. А особенно важно донести эти слова родителям, так часто “выжимающим” из своих детей отличные отметки, а вместе с ними и жизненные соки».

**Я не за пренебрежение  
к оценке учебных  
достижений, я против  
того, чтобы отметка в  
дневнике становилась  
характеристикой  
личности его хозяина.**

становилась характеристикой личности его хозяина. Особенно в глазах родителей. Определения: «неуспешный», «неудобный», «непредсказуемый» для школы ученик — чаще всего не являются синонимами к «гадкий», «злой», «отвратительный» человек. Просто подростку интересно другое. Чтобы «другое» было не разрушающим, а созидющим личность, нужно тактичное, негласное, но сильное влияние семьи или тех, кому семья доверяет: друзей, родных, тренеров, педагогов дополнительного образования.

Но это необходимое подростку «другое» обязательно должно у него быть, просто во что бы то ни стало! Мне кажется, наличие этого «другого» у подростка должно быть главной заботой и родителей, и школы, а его отсутствие — сигналом тревоги.

Многолетние международные исследо-

вания показали, что средний процент академической успеваемости школьников находится между 63 и 70% (мне кажется, эти цифры достаточно реалистично отражают масштаб «подросткового провала»), а мы упорно, всеми правдами и неправдами добиваемся одинакового процента успеваемости в 1–7–9–11-х классах. Так просто не может быть!

Поэтому от всех нас требуется терпение, терпение и еще раз терпение. Метаморфозу, происходящую с ребенком за 11 школьных лет, по чудесности можно сравнить только с периодом окукливания у насекомых: было одно существо, прошло определенное время, и миру явилось совершенно другое: вместо личинки — жук, вместо гусеницы — бабочка... В школу пришел не осознающий себя ребенок, а вышел сформировавший основные жизненные установки человек. Именно время, необходимое для процесса формирования личности, и сведение к минимуму разрушительных для нее факторов делают возможным чудо превращения ученика в человека. ●

**Бетчер Татьяна Ильинична,**  
*призер Всероссийского конкурса  
«Директор школы – 2010»*

# Атмосфера здоровья

Современное общество ставит современные цели перед образованием. Это обеспечение не только педагогического, но и здоровьесберегающего эффекта: сохранение, укрепление физического, психического здоровья всех участников образовательного процесса. Здоровье человека — важный показатель его личного успеха. Мы осознаем, что большинство проблем здоровья учащихся создается и решается в ходе ежедневной практической работы.

## С. Назарова

■ Сегодня в школе много внимания уделяется повышению мотивации всех участников образовательного процесса к сохранению собственного здоровья, вооружению их методами и приемами здоровьесозидающей деятельности, формированию здорового образа жизни. Здоровье ребенка, его социально-психологическая адаптация, нормальный рост и развитие во многом определяются средой, в которой он живет. Для ребенка школьного возраста такой средой являет-

ся образовательное учреждение. Поэтому задачи, которые мы ставим в нашей школе, направлены на снижение факторов риска нарушений здоровья.

Стрессовая педагогика, несоответствие методик и технологий возрастным особенностям, несоблюдение гигиенических требований к организации учебно-воспитательного процесса, недостаточная грамотность родителей в вопросах укрепления здоровья, проблемы в физическом воспитании, неграмотность педагогов в во-

**В учебный план  
внеурочной  
деятельности были  
введены уроки  
валеологии, где  
обучающиеся повышают  
грамотность в области  
здорового образа жизни.**

просах охраны здоровья, отсутствие системной работы по формированию ценности здорового образа жизни — это те направления, которые мы имеем возможность скоординировать в своей деятельности.

Исходя из этих задач мы определяем миссию нашей школы как образование (воспитание и обучение) свободного, творчески мыслящего, физически и нравственно здорового, способного к непрерывному образованию достойного гражданина страны.

Любая школа зависит от потребителей своих услуг (учащихся, их родителей, вузов, общества) и поэтому должна стремиться понимать их потребности, выполнять их требования и стараться превзойти их ожидания.

Учащиеся хотят учиться в комфортных условиях, хотят иметь возможность раскрыть свои способности в урочное и внеурочное время. Родителям важно, чтобы их дети были здоровы, чтобы имели качественное образование, были готовы жить в социуме. Вузы ждут от школ таких учеников, которые готовы к дальнейшему обучению, имеющие активную жизненную позицию. Обществу нужны образованные конкурентоспособные люди со сформированной гражданской позицией, готовые к непрерывному образованию.

Нам необходимо знать основные запросы участников образовательного процесса. Проведенные мониторинги позволили выявить основные потребности. Мы определили, что главным приоритетом наших родителей является сохранение и укрепление здоровья обучающихся, расширение спектра дополнительного образования, создание комфортных условий. В школе разработана система взаимосвязи с родителями (анкетирование, школьные конференции, родительские собрания).

Было выявлено, что каналов взаимосвязи недостаточно, хотелось бы создать систему взаимодействия с участниками образовательного процесса для повышения конкурентоспособности ОУ. В силу занятости родители выдвинули запрос дистанционного общения со школой. ОУ очень быстро представило новые каналы взаимосвязи, появились информационная страница для родителей на сайте школы, электронный дневник, сайт службы здоровья, родительский клуб, телефон горячей линии директора.

Проранжировав требования, мы поставили для себя определенные задачи. Для решения глобальных задач необходимы условия. В школе появилась и успешно функционирует «Служба здоровья», которая занимается пропагандой здорового образа жизни. Мы начали данную работу с корпоративного обучения педагогов, где на занятиях ознакомились с технологиями здоровьесбережения. В рамках обучения проведены тренинги, где освоили приемы стрессоустойчивого поведения на уроках. Особое внимание уделялось изучению индивидуальных особенностей детей и подростков с различными функциональными возможностями.

В школе создана открытая здоровьесозидающая среда, где все участники образовательного процесса решают задачи повышения культуры здоровья. Для занятий спортом, для реализации внеурочной деятельности, для организации досуга и взаи-

модействия с родителями в школе имеются два спортивных зала, тренажерный зал, баскетбольная площадка, актовый зал, музей «Из истории советского и российского спорта». Проводя анализ запросов наших потребителей, мы ориентировались на возможности школы. С 2001 года структурным подразделением школы является Центр дополнительного образования. Направления деятельности центра (физкультурно-оздоровительное, культурологическое, научно-техническое, художественно-эстетическое) обеспечивают возможность каждому обучающемуся найти и реализовать себя в соответствии с их желаниями, интересами и потенциальными возможностями. В спортивных секциях ЦДО занятия проходят под девизом «Физкультура для всех!», где главный «пропуск» в группы — желание заниматься физкультурой, а не уровень двигательных способностей ребенка. Созданы группы для занятий родителей с детьми (шахматный клуб, настольный теннис, ОФП). Огромную работу в рамках пропаганды здорового образа жизни ведет школьный музей спорта.

При поступлении ребенка в школу каждый родитель участвует в анкетировании, где представлены направления работы центра дополнительного образования (физкультурно-оздоровительное, техническое, краеведческое, естественнонаучное) и соответственно кружки, которые реализуют эти направления. У детей и родителей есть право выбора. Нам необходимо знать запросы родителей, что хотят они для своих детей, чем занять их во второй половине дня, на что должны ориентироваться руководство и преподаватели ЦДО. На протяжении многих лет выбираются спортивные кружки и секции. Ориентируясь на запросы обучающихся и их родителей, в школе взят курс на физкультурно-оздоровительное направление.

В центре дополнительного образования представлена работа 53 кружков, 37 спортивно-оздоровительной направленности.

## ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Больше всего меня заинтересовало в данной статье успешное сотрудничество с медицинскими учреждениями. Несмотря на близость к школе районной больницы и поликлиники, нас “радуют” медики своим появлением только в дни вакцинации детей. Поэтому все наши потуги развивать программы здоровьесбережения в школе натываются на отсутствие медицинского сопровождения. И, в отличие от педагогов, которые работают “за всех и вся”, медикам как-то удается доказать главе администрации района, что кроме прививок больше ничем они школам не обязаны. Завидую коллегам!»

«Всегда получаешь положительные эмоции, когда рассказывают об интересном опыте работы образовательного учреждения. И направление актуальное — здоровьесбережение, которое всегда востребовано. Но автор пишет не только о физическом здоровье, но и о нравственном. Вот этот вопрос как раз и считается спорным! Что понимать под нравственным здоровьем в современном обществе? И можно ли вообще дать этому термину точное и полное определение?»

**Нетрадиционные формы  
проведения уроков  
снижают напряженность  
в классе, повышают  
стрессоустойчивость.**

При поддержке шахматной федерации Санкт-Петербурга с 2000 года в начальной школе открыты специализированные шахматные классы, с 2011 года открыты спортивные классы по водным видам спорта.

Двусторонний договор об обмене группами учащихся и представителями родительской общественности с АльткенигшULE г. Кронберга в Германии, лицеем г. Мянн-ти в Финляндии, гимназией г. Сауэ в Эстонии позволяет работать в рамках программы «Здоровый мир — детям»: знакомиться с людьми, живущими в этих странах, с их историей, культурой, обмениваться педагогическим опытом, говорить о проблемах здоровья, которые волнуют весь мир.

Дополнительные требования были предъявлены к образовательному процессу. В частности, появилась потребность теоретического обоснования важности вести здоровый образ жизни, чтобы предотвратить гиподинамию, необходимо повысить двигательную активность детей. В учебный план внеурочной деятельности были введены уроки валеологии, где обучающиеся повышают грамотность в области здорового образа жизни.

Чтобы была грамотно выстроена работа по выбранному направлению, школа инициировала опытно-экспериментальную работу, в рамках которой были проведены организационные изменения, разработаны методические подходы к образовательно-воспитательному процессу, направленные на сохранение и укрепление здоровья всех

его участников, создана служба здоровья ОУ. Существующие каналы взаимосвязи дают возможность директору и педагогам оперативно изучать требования обучающихся и их родителей. Имея такую обратную связь, школа быстро реагирует на все возможные изменения по улучшению образовательного процесса. Были созданы необходимые условия для обучения сотрудников. Проведя мониторинг, определили потребности педагогов в повышении квалификации. На базе школы организовали корпоративное обучение для учителей. Обучение в стенах школы сократило рабочее время коллег, что положительно повлияло на весь процесс. Для создания условий устойчивого успеха на всех уровнях функционирования ОУ необходимы лидерские объединения для решения любых ответственных задач. Иначе трудно надеяться на создание атмосферы творческого подъема, на энтузиазм, с которым люди начнут действовать. Именно такую атмосферу и старались создать в нашей школе, готовой к конкуренции на образовательном рынке.

Своими единомышленниками мы сделали детей и родителей. Изучая их мнения по вопросу здорового образа жизни, мы поняли, что сегодня необходимо более серьезное отношение к урокам физкультуры. Урок должен быть интересным, развивающим и воспитывающим культуру, формирующую здоровый образ жизни. Простым увеличением количества уроков физкультуры проблему не решить.

Сегодня картина состояния здоровья школьников неутешительна. Большинство обучающихся имеют вторую группу здоровья. Не секрет, что сегодня около 40% детей не могут выполнить физический минимум. Сегодня в школах планируют ввести Всероссийский физкультурный комплекс, который должен стать инструментарием к тому здоровью, которое необходимо каждому. Но в школе учатся дети с особыми возможностями, поэтому с

введением обязательных норм возникнут проблемы у них, у их родителей. Система должна быть продумана с учетом индивидуальных особенностей детей, возраста, состояния здоровья. Необходимы рекомендации медиков, а для этого должен быть обследован каждый учащийся. Школа будет готова вводить нормативы, но с учетом таких рекомендаций. Введение нормативов физкультурно-спортивного комплекса должно иметь мотивацию на сохранение и укрепление здоровья, а не только на получение аттестата и поступление в вуз.

Кроме материально-технического оснащения необходимо поменять отношение к физкультуре учеников и их родителей. Поэтому в нашей школе третий урок проводится в нетрадиционной форме. Это спортивные игры, детский фитнес, занятия в тренажерном зале, в бассейне, где решается основная задача — повышение двигательной активности. В школе разработана программа проведения подвижных перемен. Особое внимание следует уделять детям, которые имеют освобождение от физкультуры. Они не должны быть безучастны. Формировать правильное отношение к своему здоровью — одна из приоритетных задач школы. Необходимо предоставить таким детям возможность получать теоретическую подготовку, используя ресурсы библиотеки, готовить и представлять презентации, доклады, проводить экскурсии в школьном музее спорта и т. д.

Нам важно было понять, какую роль выполняют родители в воспитании и образовании своих детей. Не секрет, что образ жизни многих далек от здорового. Это несоблюдение режима дня, низкая двигательная активность, неправильное отно-

шение к урокам физкультуры. На многое мы повлиять не можем. Но мы обязаны сделать школу местом, где каждый участник образовательного процесса вовлечен в работу по пропаганде здорового образа жизни. Традиционно в школах проходят дни здоровья, дни урока физкультуры, открытые уроки для родителей с привлечением их к деятельности.

Наша задача сделать родителей полноценными участниками образовательного процесса. В школе регулярно проводятся мероприятия, формирующие здоровый образ жизни, где родители являются активными участниками. Открытые уроки, творческие встречи с выдающимися спортсменами, спортивные праздники и соревнования, семейные эстафеты, экскурсионная программа в школьном музее, занятия со школьным психологом — это те мероприятия, которые объединяют наши общие цели. Родители на всех занятиях являются активными участниками.

Сотрудничество с медицинскими учреждениями дает нам возможность организовать профилактическую, коррекционную работу. Использование здоровьесберегающих технологий сделали уроки современными и интересными. Учет индивидуальных особенностей, создание комфортной обстановки на уроке, чередование разнообразных видов деятельности, предупреждение гиподинамии, активные формы обучения, создание условий для самовыражения и самооценки — все эти методы и приемы дают возможность формировать здоровый образ жизни учащихся. ●

**Назарова Светлана Геннадьевна,**  
директор ГБОУ «Школа № 667» Невского района Санкт-Петербурга



## Подписка на I полугодие 2016 года

	<i>Каталоги: «Роспечать» и «Пресса России»</i>	<i>Ката- лог «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 ДООУ»	<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 ДООУ»	<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 25.02.2016.  
Подписано в печать 29.03.2016.

Формат 70x100 1/16.  
Усл. печ. л. 8.  
Уч.-изд. л. 72.  
Печать офсетная.  
Бумага офсетная.  
Индексы: 12581, 73131.  
Тираж 3530 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)