



www.direktor.ru

журнал для руководителей учебных заведений и органов образования

ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

06 · 2011
И Ю Н Ъ

ИЗМЕНЕНИЕ СТАТУСА
педагогических работников

«ИНАЯ ОБРАЗОВАННОСТЬ»
или конец «энциклопедического века»

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
набор правил или искусство?

Лопата с вентилятором

Как бывший учитель физики, я хорошо помню, как раньше принимались экзамены: сидит комиссия, если ребенок хороший — доброжелательно слушают все (даже не понимая, потому что две трети комиссии — гуманитарии), если проблемный — комиссия деликатно отворачивается, предоставляя мне необходимую свободу действий, мы же профессионалы, все понимаем, корпоративная солидарность... Форма соблюдена, в итоге все более или менее довольны, привычно, удобно. Хотелось бы это вернуть, но **давайте представим себе, что больше ЕГЭ нет.** Нет единственного более или менее объективного параметра, по

которому можно реально сравниваться и удерживать то, что принято называть «единым образовательным пространством». У меня это не получается. Система уже изменилась, и восстановить былое не удастся, да и вряд ли стоит. Стоит довести ее до ума. Мешает этому естественное сопротивление. Откуда оно исходит? Осмелюсь предположить, что данное изменение в наибольшей степени на деле не устраивает нашу учительскую корпорацию, оно делает нас уязвимыми, как всякое изменение. Кроме того, это изменение требует от педагога новой квалификации, если ее не хватает, то обучение начинает сводиться к натаскиванию. Мы же это уже наблюдали: реформу армии топят военные, реформу полиции (как странно выглядит это слово на бумаге) — полицейские, реформу обра-

зования — педагоги. Корпоративный интерес — великая сила.

Кроме того, с ЕГЭ произошло то, что происходит слюбым инструментом, в котором решили совместить несколько функций — например, лопату, вентилятор и отвертку. ЕГЭ был создан для возможности сравнивать результаты обучения в различных учебных заведениях, затем к этой функции «прикрутили» функцию

оценки профессионализма педагога, учебного заведения, затем это стало критерием качества деятельности муниципальной системы образования, а также губернатора... Инструментов такой универсальности не бывает. Лопата с вентилятором ничего кроме раз-



дражения не вызывает.

На самом деле задачи, на мой взгляд, следующие:

- не допускать профанации ЕГЭ, просто соблюдая закон;
- непрерывно совершенствовать КИМы;
- не допускать расширения функций ЕГЭ;
- расширять набор инструментов измерения.

Эти задачи представляются вполне посильными, если вспомнить, что мы все-таки смогли повлиять на стандарты.



Константин Ушаков

директор школы

Главный редактор

К.М. Ушаков

Зам. главного редактора

В.Я. Гринберг

Шеф-редактор **Е.Е. Терешатова**

Ответственный секретарь

М.Г. Драмбян

Технический редактор

Е.С. Воронова

Компьютерный набор **И.А. Галеева**

Редакция

Е.А. Кучеренко

Л.Н. Панина

Е.М. Ушакова

Эксперты-консультанты

В.В. Аксенов

Т.Н. Немирич

В.Н. Ардабьев

Е.Д. Семеновская

А.А. Бабетов

Л.В. Судоргина

М.А. Ефремова

Л.А. Трубина

Н.Н. Жук

В.А. Чижков

И.В. Комиссаров

А.Х. Чугалаев

А.В. Меньшикова

И.Н. Щербо

Н.В. Морозова

Макет, дизайн: **А. Галкин**

Корректоры

Д.П. Рысаков, Г.В. Яковлева

Издательская фирма

«СЕНТЯБРЬ»:

Распространение

и подписка

Т.А. Дороница

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»

© «ИФ «Сентябрь»

в этом номере

Письмо редактора

Лопата с вентилятором

1

Конкурс

Всероссийский конкурс «Директор школы – 2011»: подходит к концу второй этап экспертизы конкурсных материалов

5

Ардабьев В.

Образовательный менеджмент: набор правил или искусство?

7

Образовательная политика

Иновация или... профанация?

14

Агранович М.

Рейтинг школ повышенного уровня: зачем он нужен и как строится

18

Искусство управления

Кожемяко В.

Четыре шага к успеху, или PR в школе

23

Вашарина Ю.

Профессиональный конкурс и линия директора

29

Классное руководство: крамольные мысли и трезвые предложения

34

Организация учебного процесса

Фишбеин Д.

Школа в Европе: заметки на полях тетради путешественника

41

Вершинин С.

«Сопrotивляющаяся реальность» образовательных технологий

47

Губанова Е., Суркова А.

Внедрение федерального государственного образовательного стандарта: государственно-общественный подход

54

Воспитание и дополнительное образование

Докторов Б., Докторова Е. «Одиссея» — рассказ об одной американской школе

60

Школа и родители**Никонов В.**

Карта развития ребенка

68

Персона грата

«Иная образованность», или Конец «энциклопедического века». Беседа с доктором экономических наук В.Л. Иноземцевым

73

Экономика и право**Кузнецова Н., Химиченко А.**

Эффект автономии

84

Ванюков И.

Изменение статуса педагогических работников

91

Парфёнов А.

В ларек за чипсами — причина или следствие?

99

Уроки здоровья**Финагина О., Спирина Л.**

Созидание здоровья

103

Ремонт в школе: новый взгляд на линолеум!

106

Библиотека руководителя школы

LIB.DIREKTOR.RU

Код доступа — 1539



Призер Всероссийского конкурса «Директор школы – 2010»

Владимир Николаевич Ардаев, директор лицея г. Уварово Тамбовской области, который был создан по его же инициативе в 1994 году.

Лицей — альтернатива традиционной школе, обучение в лицее вариативное, открытое, устраняющее «одинаковость» образования и в то же время обеспечивающее освоение общекультурного образовательного ядра, обучение с учетом задатков, склонностей, способностей и интересов детей, достигнутого ими уровня развития и обученности. В пролицейских 5–7-х классах проходит ранняя предпрофильная подготовка, в ходе которой лицеисты выбирают для дальнейшего обучения один из следующих профилей: физико-математический; информационно-технологический; социально-гуманитарный; индустриально-технологический.

В 10–11-х классах лицеисты обучаются по индивидуальным учебным планам. Это дает возможность любому лицеисту получить образование по требуемому профилю, даже если таковой массово не востребован.

Основная идея образовательной программы лицея: «Талант следует вести за руку...».

Лицей стал победителем регионального конкурса «Лучшая школа Тамбовщины – 2006», и представлял Тамбовскую область на конкурсе «Лучшие школы России – 2006», награжден специальным дипломом экспертной комиссии; лицей — член Гимназического союза России, а также он — зональная ресурсная школа Тамбовской области по профильному обучению и работе с одаренными детьми.

Лицей — двукратный победитель конкурсов ПНПО-06 и ПНПО-08 для школ, внедряющих инновационные общеобразовательные программы.

Владимир Николаевич — кандидат педагогических наук, награжден знаком «Отличник народного просвещения РСФСР», лауреат премии им. Н.К. Крупской. Как победитель программы «Партнерство в образовании» для директоров средних школ России, проводившейся в 2002 году Американскими советами по международному образованию был приглашен для прохождения интернатуры на базе университетов г. Вашингтона и г. Линкольна (США), в мае 2003 года успешно защитил диплом международного образца.

В 2010 году стал призером 1-го Всероссийского конкурса «Директор школы – 2010».



d.
всероссийский конкурс
директор школы
2011



Фонд Олега Дерипаска

Спонсоры

Panasonic
ideas for life



Mimio®

Interactive Teaching Technologies

Всероссийский конкурс «Директор школы – 2011»: подходит к концу второй этап экспертизы конкурсных материалов

130 участников, допущенных ко второму этапу, сейчас ожидают результатов экспертной оценки. Для остальных конкурсантов соревнование было завершено 15 июня, по окончании 1-го этапа экспертизы. Как и в прошлом году, все они получают сертификаты участников.

Уже в ходе первого этапа оценки работ перед экспертами встала непростая задача отбора, так как, по их общему мнению, в этом году уровень конкурсных работ стал выше и выбирать стало гораздо сложнее. Председатель жюри конкурса Константин

Михайлович Ушаков поделился первыми впечатлениями от прочитанного:

«Работы стали серьезнее, хотя по-прежнему много отчетов об успехах, жанр эссе дается непросто. Как и в прошлом году доминируют две темы: ИКТ и обеспечение материальных условий деятельности. В последнем случае беспокоит то, что в ряде работ она выглядит как самоцель. Не полагаясь только на свой выбор, в этот раз мы резко расширили группу экспертов, оценивавших присланные работы, за счет победителей конкурса прошлого го-

да. Они проделали огромную работу, спасибо им большое».

Другие эксперты отмечали особый интерес в изучении опыта коллег: «Мне было интересно читать работы конкурсантов. Пропускать их проблемы через свое мироощущение. Встречались единомышленники. От некоторых работ я был просто в восхищении...» — делится впечатлением от прочитанного один из экспертов. Кроме этого, ощущалась позиция лидера: «В выделенных работах видно действительно лидера — думающего, пусть сомневающегося (что в моих глазах плюс), отвечающего за свои решения. Для меня обязательно было почувствовать определенную харизму».

Тем не менее есть в работах и то, что экспертов огорчило: «...“пропал” из школы ребенок. Что нас радует, чем гордимся? Компьютеры, ремонты, интерактивные

доски, внебюджетные средства... А школа зачем? И мы в ней для чего?» Расстраивало и то, что «...далеко не все директора могут писать эссе, да еще и правильно представлять, реализовывать управленческое решение. В основном все пишут отчеты о деятельности ОУ, и почти у всех одно и то же... сложновато было не поддаться на парадные рапорты».

Второй этап экспертизы материалов завершается 30 сентября. 1 октября будут объявлены фамилии участников прошедших в очный тур и приглашенных в Москву. Также, 1 октября Оргкомитет назовет фамилии тех конкурсантов, кто победил в специальном мини-конкурсе от компании Mitiio, который стартовал 16 июня в рамках основного соревнования. Вся информация будет размещена на сайте конкурса www.konkurs.direktor.ru, а также в СМИ и на сайтах наших партнеров.

Небольшой по численности, но успешный лицей волею учредителя объединяется с проблемной школой. Как в достаточно короткие сроки «подтянуть» весь коллектив этой школы до уровня лицея? Чему в этой ситуации доверять его директору в большей мере: управленческой интуиции или правилам образовательного менеджмента? Об этом в конкурсном эссе призера Всероссийского конкурса «Директор школы – 2010» директора лицея г. Уварово Тамбовской области кандидата педагогических наук Владимира Николаевича Ардабьева.

Образовательный менеджмент: набор правил или искусство?

■ В. Ардабьев

Известен афоризм: «Учитель — это ученик, навечно вызванный к доске». Директора к доске не вызывают (разве только «на ковер»), но директор тоже вечный ученик. За последние несколько лет я много сидел за партой. Это было и во время интернатуры при американских универ-

ситетах Вашингтона и Линкольна (штат Небраска), которую я проходил как победитель программы «Партнерство в образовании» для директоров средних школ РФ, проводившейся Американскими советами по международному образованию. Я продолжал учебу во время профессиональной переподго-

товки в Тамбовском ИПКРО по программе «Менеджмент в образовании» и на курсах повышения квалификации по программе «Современный образовательный менеджмент» в Тамбове и Липецке. Мои уважаемые учителя убедили меня в том, что образовательный менеджмент — это выверенная наука, строгий набор правил. Меня научили выстраивать SWOT-анализ, грамотно определять миссию учреждения, строить кластеры структуры управления...

Но, пересаживаясь из-за парты в неспокойное кресло руководителя, выученный набор правил я вынужденно перевожу в область сиюминутных решений, субъективных обстоятельств и ухожу из пространства правил в область управленческого творчества и иррационализма.

Я успешный ученик: мой проект **«Позитивная и успешная школьная культура»** принес результаты:

- лицей — победитель конкурсов ПНПО-06 и ПНПО-08 для общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные технологии;
- за три года шесть учителей лицея становились победителями конкурсов ПНПО для творчески работающих учителей;
- семь раз лицеистам присуждались премии ПНПО для поддержки талантливой молодежи;
- лицей включен в национальный реестр «Ведущие образовательные учреждения России»* и т.д.

Нашу школьную культуру мы буквально взращивали. Совершенствовали все ее аспекты, а особенно ценностный, организационный, управленческий. Поднимали нашу культуру до уровня позитивной и успешной. Мне удалось найти способ ви-

зуального отражения ее текущего состояния. Ну а далее возьму на себя смелость привести несколько эпизодов моего творческого применения правил образовательного менеджмента.

Школьная культура

К 2004 году лицей уже был известен в Тамбовской области как небольшое по численности (около 180 учащихся), но успешное инновационное образовательное учреждение. Лицей не имел собственного здания, на правах бесплатной аренды использовал учебные аудитории и лаборатории Уваровского химического колледжа.

Наша школьная культура развивалась отнюдь не поступательно. План с риском фиксированного снижения результата нам подбросила сама жизнь в лице учредителя. Летом 2004 года администрацией города была произведена реорганизация в форме слияния лицея и МОУ СОШ № 1, которая к этому времени уже считалась проблемной.

Возглавить объединенное учреждение было поручено мне. Слияние детских и учительских коллективов происходило в очень сложной психологической атмосфере. Я понимал, что не могу позволить лицу раствориться в школе № 1 и должен не просто превратить ее в хорошую школу, а в самый короткий промежуток времени подтянуть весь коллектив (и детей и учителей) до уровня лицея. На достижение этой цели административная команда лицея определила для себя жесткий срок в три учебных года.

Решение проблемы я видел в организации совместной важной и значимой работы всего объединенного коллектива. Целесообразно было начать с создания

* Свидетельство № 01553, выдано 24.12.2009 г.

программы развития лица, причем необходимо было сделать так, чтобы она была не только в голове директора, но «выстрадана» всем коллективом.

Следовать логичным методам создания подобного документа (проанализировать текущее состояние, выявить проблемы и причины их породившие, чтобы наметить пути их устранения и т.п.) нам было нельзя. Любой анализ имеющихся недостатков одна часть объединенного коллектива могла рассматривать как свои прежние недостатки и видеть в учителях бывшего лица «обличающих контролеров».

«Известен афоризм: “Учитель — это ученик, навечно вызванный к доске”. Директора к доске не вызывают (разве только “на ковер”), но директор тоже вечный ученик».

Вот тут и пришлось прибегнуть к управленческой импровизации и немножко проигнорировать законы образовательного менеджмента. Я посчитал реально возможным только «неправильный» способ создания программы развития. В этих условиях чуть ли не единственный мой ресурс — человеческий, возможность реализовать задуманные изменения — уйти «вовнутрь», направленность — на персонал.

Вопрос школьной культуры стал снова для нас очень злободневным. Нам тогда предстояло объединить два культурных наследия, вычленив из каждого наиболее ценные традиции, соединить их в новом качестве и сделать достоянием всего локального социума. Коллектив сам себе должен поставить самые высокие цели и сосредоточиться на поисках путей и способов их достижения. В таком случае действия ад-

министрации по преодолению сопротивления инновациям могли быть минимальными, а реализация программы развития происходила бы благодаря усилиям большинства учителей при поддержке детей и родителей.

Мы разделили весь педагогический коллектив на творческие микрогруппы. При этом «как бы незаметно» постарались сделать так, чтобы в каждой микрогруппе тщательно перемешались учителя из бывшего лица и бывшей школы № 1. Каждой такой группе поручалось подготовить свою часть итогового документа. Мы приобрели 40 CD с материалами школ — финалистов конкурса «Лучшие школы России – 2004». Поэтому у всех групп были образцы для создания документа самой высокой пробы.

Три месяца шла работа, и к январю 2005 года мы уже приступили к литературной обработке итогового текста «Программы развития лица – 2005». На тот момент эта программа казалась большинству учителей сверхзадачей.

Получилось так, что работа над этим документом дала нам вектор развития, ввела в «тему» большую часть учителей и, самое главное, мы получили хорошо мотивированный коллектив, способный решать самые сложные задачи и даже в общих чертах представляющий, как это делать.

Любой шаг каждой группы по решению своей задачи тут же отражался в информационной сети и становился достоянием обучающихся, родителей, учителей и общественности. Это превратило портал ВИД в информационную среду, постоянно обновляемую, открытую и гласную систему.

Представители совета лица, совета детской организации «Эдельвейс» и администрации координировали работу групп и ли-

тературно редактировали представленные результаты. Директор лицея отвечал за интеграцию культурной среды лицея в культуру города, области, страны. Он же отвечал за контакты с администрацией города, управлением образования и институтом повышения квалификации работников образования, курировал работу по отражению культурной среды лицея в СМИ.

Подобная технология визуализации школьной культуры не очень отвлекает такие дефицитные ресурсы, как время и деньги. И дети и взрослые нашего коллектива могут принимать участие в управлении не только на стадии сбора информации, но и при создании проекта решения, а также его реализации. На этом основании рождается позитивное управление развитием, общее видение и согласование целей, позволяющее применять взаимосогласованные методы управления.

В этом случае мы получаем возможность для создания новой организационной культуры и высокой культуры ожидания коллектива педагогов, лицеистов, родителей. Все это в совокупности делает нашу работу эффективной. Лицеисты и учителя приобретают навыки коллективной работы, и многие из них развивают свои лидерские задатки.

Постоянная нацеленность на успех и убеждение, что своим умом и трудом всего можно добиться, делает нормой жизни лицеистов активную гражданскую позицию. Выпускники лицея получают образцы и навыки активного и позитивного гражданского поведения, которые они переносят в университеты, а в дальнейшем в жизнь общества.

Создание позитивной и успешной школьной культуры позволяет поднять на новый уровень образовательную деятельность коллектива лицея и служит прекрасной

платформой для передачи опыта подобной работы.

«Я всегда считал, что максимальный педагогический эффект может быть достигнут, если к отлаженному учебному процессу будет добавлена хорошая система дополнительного образования детей».

Программа развития лицея была рассчитана на срок до 2010 года, коллективом лицея она уже выполнена и принесла свои плоды (смею считать, что эти плоды достаточно ощутимые). Кадровый состав нашего коллектива практически не изменился, но теперь это один из лучших и результативных педагогических коллективов Тамбовской области.

Моральные стимулы

При действующем в порядке эксперимента нормативно-подушевом финансировании (это было до 2007 года) субвенция лицея позволяла осуществлять только обязательные выплаты, стимулирующая часть фонда оплаты труда оказывалась нулевой и не позволяла материально стимулировать развитие учителей (сейчас, кстати, ситуация изменилась незначительно, если не принимать во внимание одноразовые стимулирующие выплаты, которые будут произведены в связи с Годом учителя).

Следовательно, надо было найти основы действенного морального стимулирования, сделать так, чтобы учителя как бы сами захотели совершенствоваться. Поэтому в «Программе развития – 2005» мною была обоснована необходимость оказания

методической помощи сельским школам южной части Тамбовской области. Я понимал, что наши учителя (для большинства из них слово «совесть» не пустой звук) сделают все, чтобы перед гостями выглядели достойно.

Срядом школ нескольких районов Тамбовской области были заключены договоры о сотрудничестве. Эти договоры предполагают взаимодействие по использованию сельскими школами материальных, образовательных, педагогических ресурсов лицея для предоставления качественного образования.

Формы сотрудничества:

- прохождение сельскими школьниками два-три раза в год двухнедельных стажировок на базе лицея;
- повышение квалификации учителей сельских школ за счет стажировок в лицее и выездных мастер-классов;
- повышение конкурентоспособности сельских школьников в различных предметных олимпиадах за счет участия в стажировках на базе лицея;
- проведение циклов зональных предметных олимпиад для сельских школьников.

Оказывать подобную помощь сельским школам действительно благородно, полезно для них, это улучшает имидж лицея, кроме того, лицей, став зональным центром, получил гранты на развитие своей материальной базы.

Но есть еще одна, самая важная и полезная для нас составляющая: организация постоянной помощи сельским школам позволяет держать наш педагогический коллектив в хорошем профессиональном тоне.

Сплочению объединенного коллектива способствовало совместное восстановление традиций, их слияние в единое це-

лое и наглядное оформление результатов этой работы. Мы начали с воссоздания Досок почета. На Доске «Наши медалисты» мы поместили вместе, распределив только по годам окончания, выпускников и СОШ № 1 и лицея.

В вестибюле, кроме традиционных для всех школ стендов «Наши медалисты» и «Отличники текущего учебного года», появился стенд «Наша гордость». На нем размещены фотографии как учителей, так и учащихся, добившихся общественно признанного успеха на уровне региона или Российской Федерации (призеры олимпиад, конкурсов научных работ, обладатели почетных званий и т.п.).

Считаю, что для родителей образовательное учреждение может стать «родным» только в том случае, если, войдя в школьное здание, они увидят что-либо, что может служить поводом для гордости за своих детей, за свою семью.

Информационная среда

Работая над проблемой совершенствования нашей школьной культуры, мы пришли к выводу, что лучше всего координировать учебные, исследовательские, творческие, культурологические действия учителей, лицейстов и общественности будет информационная среда лицея, построенная по типу интранет-портала. Участие в проекте Гимназического союза России «Библиотека гимназии / лицея. 21 век» подсаказало нам новое название портала — «ВИД Лицея».

Аббревиатура ВИД означает «Ворота информационной среды».

Сейчас ВИД содержит в себе более 80 тысяч файлов общим объемом около 4 Гб.

Удобная навигация позволяет пользователю быстро попасть в интересующий его раздел и там найти нужную информацию. ВИД сегодня — это электронная книга обо всем, что происходит в лицее.

С каждым годом нам становилось все яснее, что систематизация и наглядная презентация всех аспектов нашей школьной культуры может и должна быть сформирована на базе лицейского информационно-библиотечного комплекса (ЛИБК). Основные функции ЛИБК:

- интерактивно отражает текущее состояние школьной культуры лицея;
- формирует информационные и библиотечно-библиографические ресурсы лицея как единый справочно-информационный фонд;
- комплектует единый фонд учебными, научно-популярными, научными, краеведческими, художественными документами для учащихся и педагогов на традиционных и нетрадиционных носителях информации;
- поддерживает деятельность педагогов и учащихся в области создания информационных продуктов;
- формирует фонд документов, создаваемых в лицее (публикаций и работ педагогов, лучших научных работ и рефератов учащихся, материалов по истории лицея и города и т.д.).

Виртуальный лицей и дополнительное образование

В совершенствовании нашей школьной культуры велика роль воспитывающего и образовательного эффекта крупномасштабных и общественнозначимых проектов. В качестве примера расскажу о реализации длительного, крупного и общественнозначимого проекта, в ходе которого был создан виртуальный краеведческий музей нашего города в виде компакт-диска.

Реализация данного проекта — достаточно длительное по времени общественнозначимое дело, которое является лучшей формой патриотического воспитания.

Наш компакт-диск — это виртуальный краеведческий музей, который сам может прийти в любую семью, в любую школу, на любой урок. И главное, в будущем найдется человек или коллектив людей, кто продолжит сделанную нами работу, как мы продолжаем работу создателя Уваровского народного краеведческого музея.

Я всегда считал, что максимальный педагогический эффект может быть достигнут, если к отлаженному учебному процессу будет добавлена хорошая система дополнительного образования детей. Я хотел привлечь к широкому сотрудничеству в качестве постоянных партнеров городские учреждения дополнительного образования.

Наши дети, конечно же, занимались в секциях городских спортивных школ, в кружках городского Центра детского творчества и станции юных туристов, но мне этого казалось мало. Хотелось, чтобы значительная часть этих кружков и секций формировалась на базе нашего лицея, чтобы с нашими детьми работали лучшие тренеры и руководители кружков.

Я обсуждал этот вопрос с руководителями учреждений дополнительного образования, мне прямо никто не отказывал, вроде бы сотрудничество и было, но его результаты не вполне нас устраивали по качеству и полноте охвата наших учащихся.

При очередном лицензировании (2005 г.) мы подготовили не только документы на получение лицензии на основной вид образовательной деятельности, но и программы для получения лицензии на пра-

во ведения дополнительного образования детей.

Была развернута большая подготовительная работа по созданию лицейской системы дополнительного образования. При этом я понимал, что силы нашего педагогического коллектива не безграничны, но настаивал на расширении этих подготовительных работ.

В результате кружки и секции различных учреждений, начавшие (к взаимному удовольствию) свою работу в нашем здании, с нашими детьми, прекрасно дополнили лицейскую систему дополнительного образования детей.

К тому же сейчас мы оплачиваем деятельность собственных кружков и секций только по некоторым направлениям, в которых наши педагоги являются общепризнанными и авторитетными в городе специалистами.

Конкурсы

Поддержанию высокого профессионального тонаса, хорошей карьерной среды способствует постоянное участие коллектива лицея, учителей и лицеистов в конкурсах образовательных учреждений. Наше участие в конкурсах ПНПО, регионального комплексного проекта модернизации образования Тамбовской области и других приносит нам финансовые гранты на развитие учебной базы (за три последних года это около 7 млн руб.) и повышают имидж лицея. Для нас это было важно, ведь на тот момент наша материальная база оставляла желать лучшего.

Но еще большую пользу для профессионального роста педагогического коллектива мы получаем при подготовке материала

для участия в этих конкурсах. Подготовка к конкурсу — это мобилизация сил для прорыва в будущее!

Систематизация конкурсных материалов невозможна без их осмысления, при этом приходится соотносить достигнутое и возможное, обращать внимание на детали деятельности, которые дали наибольший эффект в достижении конечного результата.

В профессиональном смысле наши учителя до начала конкурсной процедуры и после нее — это далеко не одно и то же. Да и совместная работа на значимый результат — хорошее средство для сплочения коллектива.

О пользе распространения управленческого опыта хотел бы повторить то, что уже писал о мотивах оказания помощи сельским школам. Чтобы поделиться опытом, надо его накопить, осмыслить, проверить, систематизировать и логично изложить. А это такая работа ума, которая полезна в первую очередь самому автору опыта.

Я рассказал лишь о некоторых эпизодах своих управленческих усилий по совершенствованию позитивной и успешной школьной культуры нашего лицея. В каждом из этих эпизодов видится не совсем стандартное решение проблемы, найденное за счет размышлений и интуиции, но законы и правила менеджмента я постоянно имею в виду и только вокруг них импровизирую, как импровизирует джазмен, используя основную тему мелодии.



Автор, который пока еще учитель, так назвал он себя, довольно категорично ставит вопросы, что называется, ребром. Но замалчивать проблемы — тем более такие насущные — еще хуже, чем представлять их даже односторонне. Кроме того, человек говорит о том, что у него наболело. И не только у него, а у многих, очень многих его коллег, которые, как и он, пока еще остаются учителями.

Инновация или... профанация?

Особенно интенсивные инновации в образовании начались примерно лет 10 назад и продолжают до сих пор. Иногда кажется, что придумывает их человек, далекий от образования, от школы.

В нашей школе все началось с введения пробного ЕГЭ. Пока эти испытания считались пробными, было терпимо: отличники знали, что свою пятерку они получают, а двоечники — что все равно им поставят «три», даже если напишешь на единицу. Но вот экза-

мен сделали официальным, и... началось. Отличники стали получать тройки и четверки, ведь ставить оценку выше, чем на ЕГЭ, учитель не имеет права. А двоечники вообще потеряли надежду на среднее, а сейчас и неоконченное среднее образование. Схватив на ЕГЭ «двойку», они хоть и имеют право пересдать экзамен, но только через год. Не у всех детей психика в порядке — в последнее время участились попытки суицида, а тут и ЕГЭ подоспел... Многие педагоги и в школе и в вузе против ЕГЭ, но его все равно ввели.

При таких новациях мы скоро будем вынуждены открывать вечерние школы для тех, кто не сдал ЕГЭ. Без аттестата в специальное, а тем более в высшее учебное заведение не пустят. Что будет дальше? Снова всеобщая безграмотность, а потом ликбезы, как в 20-х годах прошлого века? Неужели забыли? Неужели память такая короткая?

За ЕГЭ последовала «новая система оплаты труда» педагогов. Индексации заработной платы до этого не было уже года три, хоть и предполагалось, что зарплата поднимется в несколько раз. Не тут-то было. Прежде чем ввести новую систему оплаты труда, оклад для всех категорий педагогов понизили до 3000 рублей, и это при том, что оклад учителя с высшей категорией составлял 5000 рублей. Какая экономия по всей стране! Нам объясняли, что все недостатки заработной платы будут нивелированы и никто не пострадает. Ну а все же, где те 2000 рублей? Затем обещали, что по новой системе оплаты каждому будут платить надбавку — ежеквартальную премию по итогам работы. Да, думали мы, это замечательно! Но опять вышло как в известной поговорке: хотели как лучше, получилось как всегда. Сверху спустили балльную расценку работы учителя. В соответствии с ней мероприятия школьного уровня стоят 3 балла, городского — 5, регионального — 8, федерального — 10 баллов. Где бы найти такого педагога, который сможет подготовить олимпиадника на всех этих уровнях или сам везде успеет поучаствовать? А сколько стоит балл? В нашей школе, например, — 35 рублей! Вот и посчитайте, чем обернется для учителя подготовка участника олимпиады или научно-практической конференции. Школьный уровень: $3 * 35 = 105$ рублей; городской уровень: $5 * 35 = 175$ рублей; региональный уровень: $8 * 35 = 280$ рублей; федеральный уровень: $35 * 10 = 350$ рублей. Даже если сложить все эти цифры, то получится всего 910 рублей. Это как — нор-

мально, по-вашему? Знания стоят дорого: человек пользуется ими всю свою жизнь. А учитель, который его учил, получает копейки! В магазине никто тебе продукты в долг не даст — невыгодно, а учителя как были бессребрениками, так и остались, но в мире капитализма это невыгодно. Все зывают к совести, личному терпению педагога, а где его взять, когда зарплаты хватает только на то, чтобы заплатить за квартиру, кредит и за дополнительное образование ребенка. А все остальное уходит на продукты, которые каждый месяц дорожают на 10–12 рублей, незаметно так, но ощутимо для кошелька.

Хорошо, когда администрация школы оценивает работу педагога по результатам, а не по степени приближенности учителя к «трону». А ведь есть и такие школы, в которых до сих пор директор ценит педагогов не за квалификацию и качество работы, а за принадлежность к «элите» данного заведения. В этом случае как бы педагог ни старался, где бы ни участвовал, все равно ему планку, поставленную администрацией, не перепрыгнуть: как было 67 баллов, так и будет — он ведь не в доле! А у того, кто предан и в хороших отношениях с начальством, всегда наберется 85–90 баллов — несмотря ни на что. Да еще из фонда экономии заработной платы можно ежемесячно выплачивать неплохие премии «единомышленникам» — от 5 до 20 тысяч рублей. Вывод один: надо быть в хороших отношениях с администрацией! А ведь задумывалось совсем другое.

Еще инновация: передали основную власть по распределению денежных средств директору и решили контролировать эти средства через управляющий совет. Смешно, потому что в школе это не проходит. Сейчас начался «бум» рождаемости, и многие родители не могут устроить ребенка в детский сад или школу. Как вы думаете, будут они возмущаться несправедли-

востью директора или заведующего в распределении денежных средств? Конечно, нет, для них важнее, чтобы ребенок учился в школе и получал образование. Так что опять выходит: система, придуманная государством, на руку только нечестным администраторам. И хоть сколько проверок посылайте в школу — все пройдет замечательно. Все проверяющие давно научены: главное в работе администратора — чтобы на бумаге все было «о'кей». Так вот и получается, что важнее человека в школе — бумага. Горько это осознать.

Следующая инновация, пришедшая в нашу школу, — гранты. Гранты — мэра, губернатора, президента. Опять хочется воскликнуть, как ребенку, «супер!», но опять возникает это пресловутое «но»... Чтобы подать на грант и его выиграть, надо иметь очень хорошие результаты обучения, собственные выступления, олимпиадников, участников научно-практических конференций; если ничего этого нет, нечего и претендовать на грант. И опять все это зависит от администрации: как они оформят бумаги, какие сведения подадут, в каком свете тебя представят... Точно так же, как и на звания. И снова получается, что инновация направлена не на человека, а на оформление бумаги! А бумага, как известно, все стерпит...

В связи с введением новой системы оплаты труда возросло количество отчетов разного уровня — от школьного до окружного. Количество бумаги увеличилось, а эффективность работы учителя упала: нельзя одновременно качественно составлять бумаги и качественно учить ребенка читать и писать. Времени и сил на то и другое не хватает. И опять напрашивается все тот же вывод: инновации в школе ведут к снижению качества обучения, а не к его улучшению.

Есть в школе категория специалистов, для которых установлены особые тарифы опла-

ты труда. Так, балл для социального педагога, педагога-психолога, учителя-логопеда, — а от них тоже зависит учебный процесс, — 25 баллов, то есть намного ниже, чем у учителей, и оплата труда тоже. Сейчас снова остро встал вопрос о необходимости таких специалистов в школе, но ведь правительству надо на чем-то экономить. На фоне изменений, которые произошли в современном обществе, — нестабильная ситуация, экономический кризис, родители, вечно занятые зарабатыванием хлеба насущного, ребенку просто не с кем поговорить. И он идет к социальному педагогу, психологу, логопеду — просто так поговорить, выговориться и получить совет. Ему хочется понимания, участия и немного заботы конкретно о нем, а не обо всех. И школьник получает это. С тех пор как 10–15 лет назад появились первые специалисты службы сопровождения, они успели наработать приличный опыт взаимодействия с детьми, родителями, педагогами. Что же предлагают новые стандарты образования? Подход очень простой — перевести службу сопровождения на платную основу. Извините, мне непонятно: это как? Среди клиентов этих специалистов в основном дети из группы риска, опекаемые; многодетные и малообеспеченные семьи. Возникает вопрос: кто будет платить? Государство перекладывает всю тяжесть бремени на плечи родителей, которые не могут оплатить эти услуги. Они лучше купят лишние продукты, чем поведут ребенка к специалисту. Это естественно.

Хотелось бы сказать о последней по времени новации: изменилось положение об аттестации педагогических работников. Теперь, чтобы аттестоваться, надо быть в очень хороших отношениях с директором, ведь это он готовит на тебя представление в аттестационную комиссию. Да, ты и сам можешь написать про себя и отправить в комиссию такую бумагу, но кому больше поверят?

В Положении, которое действует на федеральном уровне, записано:

«Первая квалификационная категория может быть установлена педагогическим работникам, которые:

- владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности;
- вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания;
- имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ и показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации.

Высшая квалификационная категория может быть установлена педагогическим работникам, которые:

- имеют установленную первую квалификационную категорию;
- владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности;
- имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ и показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации, в том числе с учетом результатов участия обучающихся и воспитанников во всероссийских, международных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях;
- вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания, инновационной деятельности, в освоение новых образовательных технологий и активно распространяют

собственный опыт в области повышения качества образования и воспитания».

А на нашем региональном уровне решили, что этого недостаточно, и сделали высшую категорию недосягаемой: высшая квалификационная категория присваивается только тем, кто ведет научно-исследовательскую деятельность и имеет монографии. А дальше все так же, как в федеральном Положении. Что же, выходит, что многие педагоги должны быть не менее чем аспирантами? Следующие выдержки из федерального Положения: «четко прописаны последствия признания работника не соответствующим занимаемой должности. В этом случае работодатель (руководитель образовательного учреждения) должен направить его на курсы повышения квалификации (если подобная рекомендация содержится в решении аттестационной комиссии) либо предложить другую имеющуюся работу. Трудовой договор с работником может быть расторгнут в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации, если невозможно перевести педагогического работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (в том числе вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу)». У меня сразу возникает вопрос: а как вы, господа хорошие, привлечете молодых специалистов в школы? Вы уже несколько лет не повышаете оклад педагогам, ужесточили аттестацию, убрав оттуда разряды. Если молодой педагог приходит в школу, то по какому разряду он должен работать? У него нет ни первой, ни высшей категории, а аттестоваться он имеет право только после двух лет работы. Вот так и получается, что инновация становится профанацией...

■ Автор, который пока еще учитель

Российское информационное агентство новостей (РИА «Новости») активно развивает новый проект «Социальный навигатор» по созданию рейтингов организаций социальной сферы. В 7-м номере журнала «Директор школы» будет опубликован рейтинг по направлению «Образование»: «Где учится будущая интеллектуальная элита страны», рейтинг «продвинутых» общеобразовательных школ. Какие критерии отбора таких школ использовались при составлении этого рейтинга?

Рейтинг школ повышенного уровня: зачем он нужен и как строится

■ М. Агранович

Образовательный рейтинг «Где учится будущая интеллектуальная элита страны» — рейтинг «продвинутых» общеобразовательных школ, реализующих программы, выходящие за рамки образовательного стандарта, — лицеев, гимназий, школы с углубленным изучением отдельных предметов.

Само явление — школы, в которых ре-

ализуются программы, превышающие требования стандарта, достаточно распространено. Таких школ в стране около 8% от общего количества общеобразовательных учреждений, в них учится каждый пятый российский школьник.

В России образование детей всегда было предметом особой заботы родителей. Вопрос о том, в какую школу отдать ребенка, чтобы он получил лучшее

образование, встает перед многими семьями. Для принятия обоснованного решения нужна информация, которая отвечала бы на основные вопросы родителей: какого качества образование предоставляет данное учебное заведение? насколько хорошо оно может обеспечить развитие ученика? безопасно ли в школе? насколько доступно образование в данной школе? и др. Такая информация, представленная в форме рейтинга, будет полезна родителям.

Сравнительная оценка школ важна не только для родителей. Такая оценка поможет руководителям учебных заведений понять, в чем их сильные и слабые стороны, создаст основу для выработки эффективной образовательной политики.

Школы повышенного уровня пользуются особым вниманием органов управления образованием и регионального, и муниципального уровней. Они относительно лучше финансируются и привлекают ресурсы в больших объемах и лучшего качества. Поэтому и региональным управленцам важно получить независимую сравнительную оценку, чтобы понять, насколько эффективно используются бюджетные ресурсы.

Абсолютных рейтингов не бывает. Каждый рейтинг должен строиться в зависимости от того, на кого он ориентирован, кто является его адресатом, потенциальным пользователем информации. Разные потребители могут даже один и тот же показатель оценивать с противоположными знаками, так, например, высокая наполняемость класса является положительной характеристикой для органов управления образованием, поскольку повышает эффективность использования ресурсов, а для родителей — это отрицательная характеристика, которая означает относительно меньшее внимание, которое будет уделять учитель именно их ребенку.

Школ, в которых реализуются программы, превышающие требования стандарта, в стране около 8% от общего количества общеобразовательных учреждений, в них учится каждый пятый российский школьник.

И первая задача, которая встала перед разработчиками: как строить рейтинг в условиях неоднородности информационного запроса и предпочтений потенциальных адресатов рейтинга? В данном случае было принято решение отдать приоритет в определении направлений и критериев рейтингования потребителям — родителям и учащимся, а руководителям органов управления и директорам школ рейтинг, построенный с этих позиций поможет понять, насколько школа успешна с точки зрения потребителей образовательных услуг.

Рейтинг — не конечный результат и не самоцель. Не будем забывать, что любой рейтинг — не более чем форма представления результатов сравнительной оценки. И следующие шаги отнюдь не сводятся к награждению первых и наказанию последних, хотя это, к сожалению, слишком часто случается. Для родителей рейтинг школ — это информация для принятия решений, для специалистов — первый шаг в выявлении сильных и слабых сторон учебных заведений, в анализе причин успехов и неудач.

Чтобы сделать рейтинг действительно информационной основой принятия решения необходимо было решить следующие задачи:

- Сформировать направления рейтингования, соответствующие запросу родителей.

- Обеспечить возможность группировок школ по различным основаниям (профиль, территория и т.п.) для обеспечения потребителей релевантной информацией.
- Сформировать частные рейтинги по каждому направлению, чтобы каждый пользователь мог определить наиболее подходящие для него учебные заведения исходя из собственных приоритетов.
- Обеспечить корректность сравнения учебных заведений, находящихся в разных условиях и имеющих разные ресурсные возможности.
- Предоставить, по возможности, полную информацию для анализа составляющих рейтинга и выработки обоснованной образовательной политики на уровне школы, муниципалитета, региона.

Направления рейтингования

Социологические опросы, проводимые в нашей стране, и опыт зарубежных стран показывает, что оценка школ и критерии, которыми пользуются родители при выборе школ, далеко не исчерпываются результатами обучения. В не меньшей степени родителей интересуют и условия обучения, и безопасность, и организация досуга детей.

Когда речь идет о школах, предоставляющих образовательные услуги повышенного уровня, спектр требований родителей расширяется. В числе приоритетов появляются возможность индивидуального развития, получения дополнительных образовательных услуг.

При формировании рейтинга «продвинутых» школ, с учетом российского и международного опыта, были выбраны следующие направления:

- Возможность индивидуального развития для учащихся.
- Результаты обучения.
- Условия обучения, в том числе безопасность.
- Доступность обучения в данном учебном заведении.

Основной принцип, на котором основывалась разработка системы индикаторов для оценки и рейтингования «продвинутых» школ, — оценка результатов деятельности школы, а не ресурсов, потенциала или действий. Действительно, какая мне как родителю разница, сколько в школе учителей высшей категории, если мой сын или дочь ходят в школу главным образом тусоваться, а я вынужден платить репетиторам?

При выборе и конструировании индикаторов, отражающих положение дел по направлениям рейтингования, разработчики исходили из следующих требований:

- Индикатор должен рассчитываться на основе внешних оценок и проверяемых данных.
- Исходная информация должна быть количественной, а не носить характер суждений.
- Индикаторы, по возможности, должны опираться на стандартную статистическую отчетность.

Перечисленные выше требования обусловлены следующим.

Во-первых, необходимостью снижения затрат ресурсов, в том числе и временных, на сбор исходной информации. Возможно, социологические опросы могли бы дать более точную оценку школ, но расходы на социологические опросы несопоставимы с выигрышем в качестве, тем более что рассматриваемые школы расположены в разных населенных пунктах — от мегаполисов

до сельской местности и сопоставимость результатов опросов в этом случае небесспорна. Надо также не забывать, что анкетирование заинтересованных лиц, даже если оно не сопровождается внешним воздействием, зачастую в большей степени характеризует респондента, чем реальную ситуацию.

Во-вторых, необходимостью получения достоверной информации. Это может быть обеспечено только проверяемостью исходных данных и/или получением исходных данных из отчетности, за достоверность которой руководитель организации несет персональную ответственность.

Комплекс индикаторов, использованных для расчета рейтинга, включал широкий набор показателей: уровень индивидуализации обучения и показатели охвата учеников программами дополнительного образования, участие в олимпиадах и конкурсах, средний балл ЕГЭ и дифференциацию результатов единого государственного экзамена, показатели травматизма и возможности использования интернета во внеучебное время, характеристики доступности по материальным, территориальным и иным основаниям и др.

Помимо данных, на основе которых рассчитываются индикаторы, в формировании рейтинга участвует информация, необходимая для учета внешних факторов и особенностей учебного заведения. Это и размер школы, и уровень финансирования, и количество «продвинутых» школ в радиусе транспортной доступности и другие.

Исходя из поставленных выше задач и интересов потребителей информации рейтинг школ строится как комплекс, включающий:

Промежуточные рейтинги, то есть отдельные рейтинги по четырем названным вы-

ше направлениям (индивидуальное развитие, учебные достижения, условия обучения, доступность);

Сводный рейтинг, как интегральный рейтинг, объединяющий рейтинги по направлениям;

Групповые рейтинги — фрагменты сводного, или промежуточных рейтингов по отдельным группам:

- по территориальному признаку (регион, муниципалитет),
- по профилю образовательных учреждений и др.

При этом группировка школ может делаться и по нескольким критериям.

Ключевыми вопросами при расчете рейтинга являются:

- Обеспечение корректности сравнения показателей, относящихся к школам, функционирующим в разных условиях и имеющим различные ресурсные возможности развития.
- Выбор весовых коэффициентов при расчете комплексных рейтингов, то есть рейтингов, формируемых на основе нескольких показателей.

Задача обеспечения корректности сравнения вызвана тем, что образование — открытая система и на многие показатели влияют внешние факторы, которые не зависят от самих учреждений. Значимое влияние на показатели оказывает, например наличие конкуренции между школами, которые находятся в радиусе транспортной доступности. С одной стороны наличие конкуренции, как правило, повышает показатели, с другой стороны, монопольное положение продвинутой школы обеспечивает ей лучшие ресурсы и позволяет проводить более жесткий отбор учащихся. Финансовые показатели также требуют корректировки в связи с различия-

ми в покупательной способности рубля и в уровне дохода населения на разных территориях.

Если рейтинг является комплексным, то есть учитывает более чем один критерий, то для расчета сводного рейтинга значения показателей по разным критериям складываются. И в этом случае возникает вторая ключевая проблема: учитывать все критерии, по которым рассчитывается рейтинг, одинаково важными или признать одним большее значение, то есть складывать показатели по разным критериям с разными весовыми коэффициентами. За редким исключением такие весовые коэффициенты не могут быть определены аналитически и задаются на основе экспертных оценок. Однако такая процедура возможна только в том случае, когда целевая группа пользователей рейтинга достаточно однородна. В противном случае при определении весов невозможно учесть приоритеты разных групп. В данном случае, как и в случае с известным рейтингом стран по уровню развития человеческого потенциала, который ежегодно рассчитывает Програм-

ма развития ООН*, веса берутся равными, а пользователь, задавая веса исходя из собственных приоритетов, может получить рейтинг в соответствии со своими потребностями и предпочтениями.

Мы надеемся, что рейтинг сможет не только помочь родителям в выборе школы для их детей, а руководителям органов управления образованием и директорам учебных заведений сделать образовательную политику более обоснованной и результативной. Мы также рассчитываем на то, что публикация рейтинга на сайте РИА-Новости станет толчком к общественной дискуссии по поводу места и роли «продвинутых» школ в развитии образования.

■ **Агранович Марк Львович**, исполнительный директор Межрегиональной ассоциации мониторинга и статистики образования, руководитель проекта

* См. например, *Human Development Report 2010 The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development. UNDP, 2010.*



PR-технологии трудно приживаются в школе. Однако подушевое финансирование и растущая открытость образовательных учреждений уже требуют умения подать себя. О том, как это делать, и рассказывается в статье.

Четыре шага к успеху, или PR в школе

■ В. Кожемяко

Что следует понимать под термином PR [пиар], или public relations [публик рилэйшнз]? Чаще всего он переводится как «связи с общественностью». Основная функция PR — создание положительного имиджа школы, укрепление доверия к ней, выявление и прогнозирование тенденций развития — это и есть пиар.

Традиционно деятельность PR-структур связывают с бизнесом или политикой. На деле же грамотное применение PR-технологий оправдывает себя практически в любой области. Образование не является исключением. В нашу жизнь прочно вошло понятие «обра-

зовательная услуга». (Насколько этот термин корректен — отдельный разговор.) Раз есть услуга, значит есть и рынок образовательных услуг. А рынок автоматически предполагает конкуренцию, конкурентную борьбу.

Можно сколько угодно говорить себе: наша школа — самая лучшая. Но откуда остальные могут узнать об этом? Как убедить родителей, выбирающих школу, обратиться именно к нам? Специализацией уже никого не удивить: каждая вторая школа предлагает углубленное изучение иностранного языка, гуманитарный или социально-экономический профиль. С переходом на подушевое

финансирование борьба «за ученика» становится очень серьезной. Что может сделать в этой ситуации школа? Многое, если признает необходимость PR-технологий.

Что дает грамотное их использование? Прежде всего положительный имидж или его улучшение, то есть «брендинг» или, соответственно, «ребрендинг». Это, в свою очередь, привлечет новых учащихся и квалифицированные педагогические кадры. (Подробнее читайте об этом в журнале «Директор школы», № 8, 2010 год.)

Настоящий эффект может дать только детально продуманная и качественно реализованная PR-кампания — комплекс мероприятий, направленных на достижение конкретной цели. В нашем случае — на создание положительного имиджа школы и привлечение новых учащихся. Рассмотрим последовательность этих мероприятий.

Шаг первый: цель, задачи, команда и время реализации

Любая PR-кампания включает в себя три основных этапа: планирование, реализацию, оценку эффективности. Начиная планирование, прежде всего определяем по следующим позициям: цель кампании (зачем?), задачи кампании (что?), PR-команда (кто?), время реализации (когда?).

Цель PR-кампании мы уже определили: создание имиджа, или «образовательного бренда». PR-команду можно сформировать из членов педколлектива. А можно обратиться к профессионалам, в PR-агентство, но это далеко не лучший вариант. Профессиональный PR-менеджер не знает специфики образовательного процесса, особенностей «кухни» школьного администрирования. То, что подходит для большинства коммерческих структур, не всегда годится для образовательного уч-

реждения. А профессионалов по PR-менеджменту в сфере образования слишком мало, на все школы не хватит, да и стоит это достаточно дорого.

Численность школьной PR-команды не должна быть большой — три-четыре человека. Есть несколько обязательных моментов, определяющих ее состав. Во-первых, в ней должен быть человек, умеющий создавать тексты различной направленности (публицистические, информационные, художественные). Во-вторых, нужен профессионал, владеющий навыками работы с сайтом в различных программах, например администратор школьного сайта. В-третьих, необходим специалист по финансовым вопросам, незаменимый при планировании бюджета кампании. И, разумеется, не обойтись без представителя администрации, обладающего правом принятия решений. Главное же — все члены PR-команды должны быть энтузиастами и действительно стремиться к решению поставленных задач.

Продолжительность кампании зависит от масштабов акции, но не должна быть слишком длинной, иначе часть информации потеряет свою ценность.

Задачи PR-кампании могут меняться во время работ по планированию.

Шаг второй: исследование, действие, реализация, оценка

Итак, мы сформировали команду, определили цели и время. Теперь нужно разработать план PR-кампании. В его основе может лежать хорошо известная специалистам формула RACE: Research, Action, Communications, Evaluation.

R (Research) — исследование. Применительно к системе образования этот этап может включать несколько моментов.

1. Обязательное изучение нормативных документов, инструкций, положений и информационных писем федеральных и региональных органов управления образованием, анализ рынка образовательных услуг.

2. Наблюдения, эксперименты, опросы с целью выявления общественного мнения о желаемых и фактических образовательных услугах; анкетирование их реальных и потенциальных потребителей.

3. Анализ общей и специализированной прессы: что пишут СМИ об отрасли в целом; интервью с должностными лицами, влияющими на государственную политику в отрасли; анализ публикаций о школе и ее конкурентах.

A (Action) — действие. Четко определяется, на какие именно целевые аудитории будет направлено конкретное мероприятие и кампания в целом. Работа с каждой целевой аудиторией разрабатывается отдельно и по конкретным действиям. Например, к внешней для школы целевой аудитории относятся потенциальные учащиеся и их родители, потенциальные сотрудники, органы местного управления, журналисты. Для них проводятся мероприятия, демонстрирующие высокий научно-методический уровень педагогов, высокий уровень успеваемости и творческого развития учащихся, активную жизненную и профессиональную позицию коллектива школы, готовность к сотрудничеству с административными структурами и средствами массовой информации.

Мероприятия для внутренней целевой аудитории — сотрудников и руководителей школы, учащихся и их родителей — направлены на то, чтобы вызвать интерес к профессиональному росту сотрудников, к максимальной реализации возможностей учащихся, к развитию сотрудничества с родителями. Из работы с целевыми ауди-

ториями рождается то, что называется репутацией образовательного учреждения. Исследования показывают, что именно на репутацию, имидж и ориентируются около 70% родителей при выборе школы.

C (Communications) — реализация PR-программы, то есть продвижение образовательных услуг на рынке. Это PR в прессе, в специальных мероприятиях, интернет-PR. PR в прессе предполагает размещение сообщений, статей, отзывов в газетах. Уровень периодического издания зависит от связей и настойчивости представителя вашей PR-команды, отвечающего за связи со СМИ. Сюда же относятся публикации научно-методических трудов сотрудников школы. Сегодня публикация такого материала не представляет большого труда. Помимо традиционных изданий, есть ряд организаций, которые специализируются на заочных научно-практических конференциях с последующим изданием сборников материалов. Во многих школах есть свои периодические издания, есть и другие возможности для публикации. Это не так дорого, как может показаться. Ссылки на издания можно разместить на сайте школы. И там же дать ссылки на мастер-классы и консультации, которые ведут учителя вашей школы в различных педагогических интернет-сообществах.

Сильным PR-ходом является участие в выставках или ярмарках. Вопрос технологии очного или заочного участия образовательного учреждения в выставке требует отдельного подробного рассмотрения. Поэтому рассмотрим лишь некоторые легко реализуемые моменты. Чтобы проинформировать целевую аудиторию, можно разослать приглашения по электронной почте с указанием места выставки и номера стенда школы. А на самой выставке — предложить заполнить пробный тест или анкету, посмотреть видеофрагмент о школе. Иногда участие в выставке можно заменить традиционным проведением дней открытых

дверей. Возможность увидеть школу изнутри, почувствовать ее атмосферу — это для потенциального ученика и его родителей зачастую важнее многого другого. Немаловажно и проведение конференций, круглых столов, встреч, где школа может продемонстрировать научно-методический потенциал своих педагогов.

В последнее время одним из самых популярных инструментов PR стал школьный сайт, с помощью которого школа позиционирует себя на рынке образовательных услуг, информирует о своих услугах, успешности, конкурентоспособности. Хорошо, если есть еще и сайты педагогов школы. Существует множество бесплатных «конструкторов сайтов», и, даже имея самые скромные познания в программировании, вы с их помощью легко создадите свой персональный сайт.

Итак, спектр PR-мероприятий очень широк, каждое имеет свои положительные и отрицательные стороны, именно поэтому каждый пиар-ход подлежит тщательному последующему анализу.

E (Evaluation) — оценка эффективности. Если обратиться к формуле RACE, то последний этап осуществления PR-программы — это ее оценка, и прежде всего оценка ее эффективности. Правильно оценить эффективность PR-мероприятия очень сложно, для этого требуется много средств и времени. Практически невозможно измерить эффективность всей PR-политики организации, однако можно дать правильную оценку отдельным PR-мероприятиям и инструментам. Наиболее подходящими для сферы образовательных услуг методами оценки PR-действия можно считать опросы, в том числе размещенные на сайте школы или рассылаемые по электронной почте. С увеличением числа пользователей Интернета электронные опросы совершили «революцию» в исследованиях и снизили затраты на них. Он-

лайн-опрос не только дешевле обычного, он позволяет быстрее получить ответы и быстрее внести их в базу данных.

Еще один метод — работа с фокус-группами. Он удобен тем, что для его проведения требуется всего 8–12 человек. И наконец, несколько слов о контент-анализе, то есть об изучении публикаций в СМИ. Провести такой мониторинг своими силами школе довольно сложно, а нанять специалистов — дорого. Поэтому метод часто принимает форму сбора информации, опубликованной в прессе о школе.

Расширение используемых способов оценки PR-политики ведет к повышению качества мероприятий, а значит, и качества образовательных услуг.

Шаг третий: научно-практическая конференция

Итак, вторая часть программы продвижения образовательных услуг на рынке — Action, то есть действие. Рассмотрим проведение конференции как одного из мероприятий по работе с внешней целевой аудиторией. Что дает школе проведение научно-практической конференции? Во-первых, возможность продемонстрировать широкому кругу общественности высокий уровень квалификации педагогов. Во-вторых, показать подготовленность учащихся, если они принимают участие в конференции. В-третьих, знакомство с опытом коллег из других школ. В-четвертых, получаем в актив проведенное мероприятие высокого уровня (если подходить к вопросу совсем уж прагматично). В-пятых, это просто интересно.

Как организовать конференцию? Все не так сложно, как кажется. Прежде всего определяем тему предстоящей конференции. Можно приурочить ее к какому-либо собы-

тию или памятной дате (достаточно полистать календарь памятных дат). Когда повод выбран, формулируем тему: чем она шире, тем больше возможностей для проведения масштабного мероприятия.

Выбрав тему, определяем уровень: школьный, районный, городской, всероссийский, международный. Сразу отметим, что всероссийский и международный уровни предполагают форму заочного участия.

Затем формируем оргкомитет. По своей структуре он во многом напоминает PR-команду: обязательны председатель (как правило, директор школы), пресс-секретарь (чаще всего учитель словесности), бухгалтер, координатор. Впрочем, довольно часто получается, что всем занимаются один-два человека, совмещая несколько функций. Здесь все зависит от желания, способностей и возможностей сотрудников.

Координатор и пресс-секретарь разрабатывают Положение о конференции, в котором четко формулируются ее цели, задачи, требования к участникам, называются организаторы. Помимо Положения составляется план подготовки конференции с детальным перечнем действий. Положение и план утверждаются директором и педсоветом школы. Далее готовим информационное письмо. Рассылаем его будущим участникам, размещаем в Интернете или на сайтах образовательных и административных учреждений (НМЦ, комитетов по образованию и т.д.).

О вашей конференции должны узнать как можно больше потенциальных участников. Как это сделать? Оптимальный путь — размещение информации о ней на специальных сайтах. Например, на сайте «Научные конференции России» или «Грамота.ру», в специальных разделах педагогических порталов Завуч.инфо, Педсовет.org. В информационном письме указываем ор-

ИКТ в школе

уроки для началки

2011

издание
первое

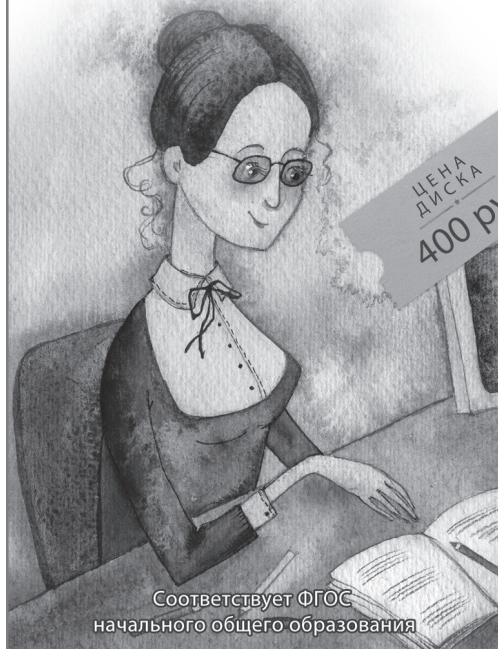
мультимедийный дидактический материал для учителя

Диск включает:

- презентации к урокам и внеклассным занятиям,
- мультимедийные плакаты,
- интерактивные тренажеры,
- дидактические и развивающие игры,
- визитки проектов с применением ИКТ

Интернет-магазин
<http://shop.direktor.ru>

Телефон
(495) 710-30-01



ЦЕНА
ДИСКА
400 руб.

Соответствует ФГОС
начального общего образования

ганизатора, основные темы, формы участия (очная и (или) заочная), требования к выступлениям и материалам, форму заявки и контактную информацию. Если планируется издать сборник материалов конференции, указываем стоимость печати одной страницы А4, реквизиты для оплаты. Предоставляем контактную информацию: адрес школьной электронной почты и телефон. Заинтересованному посетителю Интернета будет достаточно ввести в поисковую строку название вашей школы, фамилию или часто встречающиеся слова из вашего информационного письма. С момента публикации информационного письма до начала конференции оставляем примерно два месяца, чтобы участники могли спокойно прислать заявки и подготовить материалы.

А сами в это время готовимся к самому сложному этапу: проведению конференции. Просчитываем бюджет, учитывая в том числе стоимость питания (обед, кофе-паузы и т.д.), канцелярских товаров, расходы на ксерокс. Параллельно составляем программу с перечнем выступающих, секций (если они есть), распределением участников по секциям, хронологией мероприятия (время кофейных пауз, окончания мероприятия и т.д.). Если будет круглый стол, то еще и примерный список вопросов для обсуждения. Можно разработать анкету для участников и попросить заполнить ее — потом легче будет проанализи-

ровать работу. К программе неплохо приложить проспекты, листовки, буклеты с информацией о своей школе.

Планируя выпустить сборник материалов конференции, надо при заключении договора с типографией приобрести номер ISBN. Иначе публикация не будет считаться полноценной.

Шаг четвертый: общение, взаимопонимание и сотрудничество

Сегодня PR рассматривается как одна из функций управления. Она способствует установлению и поддержанию общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества школы с потребителями ее образовательных услуг и обществом в целом. Применяя PR-технологии, вы не только продвигаете учебное заведение на рынке. Вы получаете информацию об общественном мнении, вырабатываете на ее основе ответные меры, планируете деятельность в интересах общественности, поддерживаете школу в состоянии готовности к различным переменам.

- **Кожемяко Варвара Сергеевна**, учитель, зав. кафедрой словесности, координатор ПИАР-проектов негосударственного образовательного учреждения, гимназия «Петершуле», г. Санкт-Петербург

d

КАК ИЗМЕНИЛИСЬ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД (2010) РАСХОДЫ НА ОБУЧЕНИЕ ШКОЛЬНИКА В ВАШЕЙ СЕМЬЕ?

	Вариант ответа	Доля
1	Не изменились	17%
2	Немного выросли	45%
3	Значительно выросли	32%
4	Затрудняюсь ответить	6%

Источник: исследовательский центр рекрутингового портала SuperJob.ru

Что такое профессиональный педагогический конкурс — производственная необходимость или гримаса тщеславия? Как руководителю относиться к нему?

Профессиональный конкурс

и линия директора

■ Ю. Вашарина

Вопрос о профессиональных конкурсах — один из самых обсуждаемых в учительском сообществе. На крупнейшем портале «Сеть творческих учителей» высказывались совершенно противоположные точки зрения по этому поводу. Попробуем объективно представить позиции сторон — учителей и администрации — в этой дискуссии и найти ответы на ряд вопросов, важных для организации успешной учебной и методической работы в коллективе.

Итак, нужны ли профессиональные конкурсы педагогов? Какова роль ад-

министрации при подготовке учителя к конкурсу? Как организовать трансляцию опыта? Начнем с первого, главного. При всей риторичности вопроса здесь не все так однозначно.

Первая точка зрения

— Чем чаще участвуешь в конкурсах, тем лучше. Это новый опыт. Не получишь награды, зато увидишь, услышишь других, возьмешь на заметку что-то новое. Именно поэтому любой результат можно расценивать как положительный.

— *Участие в конкурсе — это такой творческий заряд! Часто именно учителя, не участвующие в конкурсах, «запускают свои классы». Учитель, получивший признание коллег, не позволит себе «псевдоактивности». Но преувеличивать роль конкурсов я не склонна: в любом деле есть «издержки производства».*

— *Самоуважение (не последняя вещь!) подкрепляется. Понимаешь, что не такая ты уж серая мышка. Сколько нового в себе открываешь!*

— *Сейчас огромное количество таких увлекательных конкурсов! Жаль, времени не хватает везде попробовать свои силы.*

— *Это школа мастерства, осмысление своей системы работы; появляются единомышленники.*

«При новом порядке аттестации директор заинтересован в большом количестве конкурсантов-победителей — иначе он останется без учителей с высшей категорией и получит проблему со статусом школы и набором учеников».

Вторая точка зрения

— *Деньги, которые вкладываются в конкурсы, можно было бы направить на повышение квалификации в том, в чем испытываешь нехватку. В первую очередь — в психологических умениях. «Повышение квалификации» в рамках конкурса часто определяется желанием удовлетворить жюри.*

— *Хотелось бы, чтобы все профессиональные конкурсы проходили в летний период и не отрывали учителя от учебного процесса.*

— *Что бы кто ни говорил, но если учитель занят в конкурсе, то класс заброшен. А сам он заботится о том, чтобы получше представить свой труд на бумаге.*

— *За 15 лет работы не видела ни одного объективного конкурса. Наверное, конкурсы повышают статус. Повышают ли они уровень мастерства? Не думаю. Ты на конкурсе, если ты и так уже мастер, а если нет, ты туда и не попадешь. В последние годы приходит одна мысль: конкурс упростит аттестацию. И все.*

Проблем при подготовке к конкурсам не просто много, а СЛИШКОМ много. Срывается планомерный учебный процесс, критерии конкурса и состав жюри часто вызывают вопросы у конкурсантов. Да и деньгам, потраченным на организацию некоторых конкурсов, можно было бы найти лучшее применение. Отдали бы директорам, а уж они бы точно потратили их с умом. На крышу, чтобы она не текла, на новое спортивное оборудование. Нет! При новом подходе к аттестации директор заинтересован в большом количестве конкурсантов-победителей, а иначе он останется без учителей с высшей категорией. И, как следствие, получит проблему со статусом школы и набором учеников. Родители теперь хотят отдавать детей в престижную школу: ЕГЭ на носу, любимому чаду нужна хорошая подготовка в вуз. А если у педагогов низкий профессиональный уровень, то и контингент придет соответствующий. Доказывай тогда родителям и проверяющим, что хоть категории невысокие, но результаты ЕГЭ хорошие. Встречают-то по одежке... Победы в конкурсах необходимы при аттестации на первую и высшую категорию, а чтобы победить — нужно участвовать.

«Высшая квалификационная категория может быть установлена педагогическим

работникам <...> в том числе с учетом результатов участия обучающихся и воспитанников **во всероссийских, международных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях**» (Приказ Минобрнауки РФ от 24.03.2010 № 209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 26.04.2010 № 16999)).

Это еще один аргумент за то, что конкурсы — производственная необходимость, шанс показать себя и свое учебное заведение, получить заслуженную награду. Страна должна знать своих героев. И тут возникает второй вопрос: «помоги себе сам» или «поможем всем миром»? Должна ли администрация помогать учителю, участвующему в конкурсе? А может: «Это ты делаешь для себя, какая нам от этого польза?»

Точка зрения учителя

— Учитель, выходя на конкурс, должен представить целый пакет документов о своих достижениях, новых методиках. Но главное — грамотно оформить материалы об этом. **Здесь без помощи администратора не обойтись.** Но в жизни нередко приходится все делать самому. Сама с этим столкнулась. Имея огромную нагрузку, многие учителя отказываются выходить на конкурсы.

— **Да какая там помощь, слова доброго не скажут.** А сертификаты, грамоты и дипломы подавай на блюдечке... С каким вопросом не обращайся, в ответ слышишь: «Это не мои обязанности» или «Вы же и сами можете все сделать». Я тоже участвовала в районном конкурсе два года назад. Никакой поддержки от администрации. Характеристику и ту сама на себя писала.

— *Целый месяц мы работали над большой программой, оставаясь после занятий. Все прошло замечательно. Не успели отойти от впечатлений, как **издается приказ об участии в конкурсе.** Имеет ли администрация право в приказном порядке, **не предупредив, заставить участвовать** в нем? При отказе требует объяснительную, угрожает выговором. А ведь у учителя еще масса дел: подготовка к урокам, методическая работа, проверка тетрадей и другая, оплачиваемая, деятельность, связанная с прямыми обязанностями. Борьба за гранты стала гонкой за призами. Мы живые, передышка нам нужна, семья есть. А тут работай, работай и работай, выполняй волю администрации.*

— *До того как я согласилась выдвинуть свою кандидатуру на конкурс, администрация долго убеждала меня в том, что у меня **будет поддержка и помощь**, рабочая группа. На деле оказалось все наоборот. Но зато когда я вошла в «десятку», школа не забыла сказать об этом в своих отчетах. Но самое обидное другое. Целый год прошу администрацию оборудовать мой кабинет английского языка, все тщетно. А ведь моя победа **принесла школе грант в 500 тысяч рублей.***

— *Чаще завучи и методисты не помогают никак. Но бывает, **что все работают на одного**, — тоже неправильно, ведь это конкурс учителя, а не школы.*

В дискуссии прозвучала не только критика позиции администрации, были и конструктивные предложения.

— *Учитель физики, работающий в 11 классе, имеет многократную нагрузку: подготовку к уроку — раз; подготовку к ЕГЭ — два; классное руководство (стопроцентное) — три; бумажную отчетность по предмету и классу — четыре; со-*

вещания, учебу и т.д. А еще и семья, о которой администрация как будто забывает. Во многих школах есть завуч по новым технологиям, пора вводить и должность по сопровождению грантов (что делать, в какой форме, к какому числу и многое другое). Как у депутата есть представитель и группа помощников, примерно так же должно быть и у учителя. У многих учителей выход на конкурс заканчивается нервным срывом.

По-моему, ОЧЕНЬ дельное предложение. Действительно, подготовкой к аттестации и методическим сопровождением конкурсов должен заниматься подготовленный специалист. Учителям прямо в школе обязательно должна быть доступна информация о текущих конкурсах, о сроках, о том, что требуется сделать, чтобы принять участие. Более результативным и менее трудоемким станет процесс подготовки к конкурсу, если на всех этапах будет организована поддержка «своего» конкурсанта. Но именно поддержка, а не «принудительно-добровольная» помощь всех на благо одного человека. И отношения в коллективе станут более теплыми и душевными. Когда педагоги будут чувствовать заботу администрации во главе с директором, они горой будут стоять за «свое» начальство. Директор просто обязан проводить протекционистскую политику в интересах своего коллектива.

Еще один момент для размышления: если в конкурсах принимают участие директор и завучи, то как это сказывается на обстановке в коллективе?

Точка зрения учителя

— В этом году участвовала в конкурсе. Желания попробовать еще — нет. Много говорилось о прозрачности конкурса, а на деле двое победителей (из 4-х) на му-

ниципальном уровне вызывают множество вопросов. Ответа в комитете по образованию не дали. В конкурсе учителей должны участвовать учителя. А то учитель разрабатывает программу, двигает детей, а другой — завуч (но кандидат наук) — занимается методикой и пишет статьи. Детей в глаза не видит, но он — лучший!??? Это как?

Конкурс конкурсу рознь. Есть конкурсы для директоров («Директор школы – 2010» — первый Всероссийский конкурс для руководителей образовательных учреждений), для завучей («Лучший завуч», Всероссийский конкурс «Заместитель директора школы – 2010»), есть для учителей. Может, стоит участвовать в «своих» профессиональных конкурсах, в «своих» номинациях? Может, лучше бежать по разным стартовым дорожкам? Тогда поддержка «зрителей» и «коллег по команде» обеспечена. Хотя с новыми квотами, выделенными для победителей ПНПО (1 тысяча на всю страну), этот вопрос практически снят: конкурентов мало, на всю область 10–20 человек. (Квоты субъектов Российской Федерации на денежное поощрение лучших учителей на 2010 год.)

Конкурс прошел, а что дальше?

Точка зрения учителя

— Популяризация опыта особого смысла не имеет. Основная ценность учителя — он сам, а другого такого нет. Его методы и приемы часто не подходят другим. К тому же ряд хороших учителей остаются за кадром конкурсов. Одни не желают связываться с бумажной волокитой, а другие не подходят психологически.

— Отсутствие трансляции опыта — самая серьезная проблема. Победил ведь не ради победы, а ради общего дела.

—Познакомиться с работой коллег — участников конкурсов практически невозможно. Хорошо, если кто-то из организаторов конкурса опубликует эти материалы.

Большинство педагогов солидарны в том, что необходимо организовать передачу опыта победителей профессиональных конкурсов и начинать надо со своего «родного» учебного заведения. Например, можно выпустить газету, буклет, поздравить на школьном сайте, организовать вебинар, веб-конференцию (удобство этих форм заключается в том, что каждый участник находится у своего компьютера). Вариантов много. Например, прозвучала на портале такая интересная информация:

— *В Гатчинском районе есть интересный опыт трансляции — «методические поездки», в которых участвуют учителя, победившие в различных конкурсах. Организацией занимаются методисты.*

Стоит использовать этот опыт на уровне

методических объединений школы, района, города, области. Не пропадут даром бессонные ночи учителя при подготовке к конкурсу, а, кроме того, это прекрасный ход для пиар-кампании школы.

Думаю, из приведенных мнений можно сделать такой вывод: директор в новых условиях школьной реформы должен объединить усилия всего коллектива для достижения успеха в реализации поставленных задач. От директора зависит, какая атмосфера существует в его учебном заведении. Радость, гордость за коллегу — эти чувства характеризуют настоящую команду. Когда коллектив такой, то это показатель того, что у школы **НАСТОЯЩИЙ** директор.

■ **Вашарина Юлия Евгеньевна**, зав. кафедрой общественных дисциплин Ульяновского городского лицея при УлГТУ, координатор интернет-сообщества «Готовим(ся) к экзаменам, аттестации, конкурсам».

Мы предлагаем мнения экспертов журнала «Директор школы», отражающие иной взгляд на тему статьи

Ардабьев Владимир Николаевич, директор МОУ «Лицей г. Уварово»: «На мой взгляд, упущена главная мысль о том, что наибольшую пользу для профессионального роста учитель получает не по итогам конкурса, а в процессе подготовки к нему».

Жук Николай Николаевич, учитель информатики общеобразовательного учреждения Яготинская муниципальная средняя общеобразовательная школа: «Все эти точки зрения полезно донести и до руководителей школ, и до учителей. Тем более в настоящее время участие в конкурсах дает так называемые баллы для стимулирующей части заработной

платы учителя».

Чижков Виталий Александрович, директор МОУ СОШ № 61, г. Магнитогорск: «Думаю, что те педагоги, которые были успешными участниками конкурсов, поддерживают идею конкурсов, те же, кто проиграл, если так можно сказать, считают это пустым занятием. И так, думаю, будет всегда, или до тех пор, пока наше общество, государство не даст возможность учителю быть успешным не только в конкурсах, но и просто в обыденной профессиональной деятельности. А все эти призывы к “мудрости директора” по большому счету — пустой звук».

Работу классного руководителя осложняет множество проблем, год от года их становится все больше. С просьбой прокомментировать ситуацию мы обратились к нескольким специалистам.

Классное руководство: крамольные мысли и трезвые предложения

Факты

«В среднем по России классными руководителями работают 42% учителей пенсионного возраста. В отдельных регионах эта цифра достигает 75%». (З. Драгункина, представитель Московской городской думы в Совете Федерации).

«Подготовка классного руководителя — важная задача для педвуза, но сегодня она пока не осознается в должной степени всеми. (Исаак Калина, руководитель Департамента образования Москвы).

Мнения классных руководителей

— Огромное количество учителей воспринимают классное руководство как наказание или повинность.

— С каждым годом все труднее уговаривать нас на классное руководство. Очень трудно совмещать и качественное преподавание, и функции сборщика денег, надзирателя, семейного психолога и т.д. и т.п.

— Подушевое финансирование привело небольшие сельские школы к то-

му, что перестали работать почти все кружки и секции, снижается заработная плата учителя-предметника. Зато нагрузка на классного руководителя возрастает: он должен занимать чем-то свободное время ученика, составлять индивидуальную карту образовательного маршрута, вести портфолио...

— Совершенно крамольная мысль: а можно вообще без классных руководителей? Интересно, какой примерно процент учителей добровольно отказался бы от этой работы?

Комментарии специалистов

Между энтузиазмом и формализмом

Куприянов Борис Викторович, заведующий кафедрой теории и истории педагогики Костромского университета, профессор, научный руководитель проектов «Мониторинг деятельности классного руководителя» (2006–2008), «Эффективный классный руководитель» (2009–2010).

Начну с того, что недостаточная подготовленность выпускников к выполнению функций классного руководителя — это не вина вузов, а результат целой цепи закономерных событий, неоднозначных решений, ошибочных подходов. Прежде всего к воспитанию в обществе, в профессиональных учебных заведениях, в школе. В эпоху либеральной волны начала 90-х воспитание попытались выплеснуть вместе с коммунистической идеологией. Сегодня всем очевидно: без воспитания невозможно представить ни одну страну, особенно нашу.

На мой взгляд, классный руководитель может действительно стать центральной фи-

гурой школьного воспитания. Однако реализовать это благое пожелание можно лишь при существенном повышении материального и социального статуса лиц, занимающихся воспитанием. Не 830 рублей за классное руководство, а минимум 0,5 учительской ставки. Впрочем, положительную роль в этом может сыграть проект (в рамках стандартов 2-го поколения) оплаты за внеучебную деятельность.

В чем видится одна из определяющих проблем работы классных руководителей? На мой взгляд, это незнание реального объема затрат на реализацию их функций. Да и расплывчатость этих самых функций. Кроме того, повседневность классного руководства обременена неэффективными практиками, сомнительными и избыточными задачами. В частности, ведением паспорта здоровья на каждого ученика класса.

Вообще проблема современного классного руководителя в том, что он застрял между тотальным энтузиазмом и тотальным формализмом. Выход мне видится в ресурсном подходе. В том, чтобы классный руководитель мог привлекать ресурсы для воспитания. Ресурсы конкретных учеников, ученического коллектива, родителей, школы, среды, собственные тоже. Учитель, выполняющий обязанности классного руководителя, должен уделять достаточно времени и сил и собственной семье, друзьям, хобби. В современных условиях я бы не стал делать упор на учительское служение! Тот факт, что значительная часть учителей с радостью откажутся от выполнения обязанностей классного руководителя, ничего особенного не означает. Обучение и воспитание — разные сферы, они требуют от педагога разных компетенций. Причем занятия воспитанием несколько проигрывают занятию обучением. Первые менее конкретны, имеют более отсроченный результат, обусловлены многочисленными

факторами, действующими одновременно. Если знанию реакции кислот и щелочей научит прежде всего учитель химии, то тому, как действовать в ситуации конкуренции, — и родитель, и приятель, и сосед по этажу и т.д. И только в конце первого десятка этих персонажей — классный руководитель.

Но что касается отказа от классных руководителей, то эта мысль весьма опасная. Получается так: если в организме человека плохо работает, пусть не сердце, а печень или почки, то, что же, вырезать этот орган? А может, полечить?

Радикальные инновации не требуются

Поляков Сергей Данилович, доктор педагогических наук, профессор кафедры психологии Ульяновского государственного педагогического университета, заведующий кафедрой воспитательных проблем образования Ульяновского ИПК ПРО.

В Постановлении Правительства РФ от 28 декабря 2006 г. № 814 есть весьма двусмысленная фраза о «вознаграждении» (!?) за деятельность классного руководителя. Управленцами и рядовыми педагогами слово «вознаграждение» было прочитано как **награда за качество**. Но это противоречит сути самого документа, поскольку новая оплата связывается в нем с количеством учеников в классе, а не с качеством работы.

На мой взгляд, повышение эффективности классного руководства на основе оплаты его труда должно начинаться с разработки внутришкольного нормативного документа о классном руководстве. Может ли этот документ быть одинаковым для школы в 60, 400, 1300 учеников, для гимназии,

для столичной и сельской школы? Разумеется, нет. Он должен учитывать особенности школы — прежде всего число учеников в ней и в классах — и **отражать интересы по крайней мере четырех сторон**: классного руководителя, администрации конкретной школы, ее учеников и их родителей. Задача управленцев, методистов, преподавателей повышения квалификации — стимулировать, консультировать, обучать школьных управленцев проектированию этого документа и работе с ним.

Однако внутришкольные положения о классном руководстве с адекватной процедурой их принятия — очень редкое явление. По нашим ориентировочным данным для Ульяновской области, такие документы есть не более чем в 10% школ.

Для норматизации классного руководства важно, чтобы:

- положение о деятельности классного руководителя разрабатывалось совместно администрацией и классными руководителями и утверждалось в школе;
- работа классного руководителя оценивалась как равная по сложности с работой учителя-предметника.

Прокомментирую последний тезис. Оплата («вознаграждение») за классное руководство составляет, как известно, 1000 рублей в месяц при соответствующем наполнении классов. Это примерно 0,2 ставки учителя-предметника, которая в большинстве регионов равна 5–6 тысячам рублей. Если этот результат перевести в часы, получим 3–3,5 часа в неделю непосредственной работы классного руководителя с детьми и с родителями. Все, что сверх, должно рассматриваться при таком подходе как сверхнормативная работа и иметь соответствующую доплату. Любая другая интерпретация этого подхода превращает классное руководство в вид об-

ственной деятельности, а не в РАБОТУ. Что в реальности и происходит.

Конечно, проблема классного руководства не сводится к норматизации. Другая ее сторона — повышение эффективности этого труда. Ведь можно и за три часа в неделю получать воспитательный результат, а можно и за 20 ничего не достигнуть. Решение задачи эффективности начинается с ответов по крайней мере на три вопроса: как усилить **мотивацию** классных руководителей? Как повысить их воспитательную компетентность? Как эффективно транслировать передовой и инновационный опыт классных руководителей? Рассмотрим, что для этого нужно.

Пути повышения мотивации:

1. Поддерживать стремление **соответствовать нормам** деятельности. Базовые условия для этого: разработка на уровне образовательного учреждения норм деятельности классного руководителя в соответствии с оплатой; постановка перед классными руководителями реалистических, достижимых целей воспитания.
2. Поддерживать стремление **принадлежать к привлекательной** профессиональной **общности**. Базовые условия для этого: моральное и материальное поощрение сообществ классных руководителей — методобъединений, кафедр, проблемных и творческих групп, конкурсов сообществ классных руководителей.
3. Поддерживать стремление **получить признание** за свою деятельность. Базовые условия для этого: моральное и материальное поощрение успешных классных руководителей, организация профессиональных конкурсов классных руководителей.

Пути повышения компетентности:

1. Обучение классному руководству

(в школе и в системе повышения квалификации).

2. Обеспечение качественной методической литературой.
3. Развитие консультативной службы.

Условия эффективной передачи инновационного опыта:

1. Ориентация **методической** и организационно-управленческой деятельности на **выявление** и анализ успешного опыта (приоритетная задача).
2. **Описание** инновационного опыта, условий и границ его **применимости**.
3. Передача опыта **в ситуациях совместной деятельности** педагогов (мастер-классы, учебно-методические сборы, фестивали воспитательных инноваций и т.д.).

Любая относительно сложная инновация имеет свою цену, свои риски. Это верно и для такой не очень-то радикальной инновации, как построение эффективной работы классного руководителя в условиях норматизации его деятельности.

К рискам норматизации и совершенствования деятельности классных руководителей можно, на мой взгляд, отнести:

1. **Нарастание формализма**, если контроль будет иметь громоздкие неоптимальные формы учета и отчетности.

Пути уменьшения риска:

- акцент не на контроле, а на анализе и помощи классным руководителям;
- разработка информационно-документных форм, сокращающих время «бумажной» работы.

2. **Нарастание разрыва в компетентности** школьных и внешкольных специалистов в сфере воспитания и, как следствие, напряжений и конфликтов между школами и внешними управленцами.

Пути уменьшения риска:

- интенсивное опережающее обучение специалистов и управленцев районного и городского уровней;
- построение отношений между школами и районными (городскими) специалистами в сфере воспитания на договорных началах.

3. Обострение отношений между классными руководителями и учителями

Пути уменьшения риска:

- соединение воспитательных усилий классных руководителей и учителей как специальная системная политика школьной администрации;
- конкурсное распределение классного руководства.

Отмеченные риски объективны и потому могут быть только смягчены, но не устранены.

Сейчас в рамках НСОТ часто всплывает вопрос о стимулирующей доплате классным руководителям. На мой взгляд, польза от этих доплат будет только в том случае, если будут соблюдаться четыре условия:

1. Очень конкретные критерии доплаты. Например, за поездку с классом с образовательными целями, за организацию похода, за постановку спектакля классному руководителю будут доплачивать столько-то, столько-то и столько-то.
2. Эти критерии должны быть результатом специальной проектной работы в педколлективе, вводиться через голосование и утверждаться на определенный срок (!).
3. Все процедуры, связанные с доплатами, должны быть полностью гласными:
 - критерии вывешены на видном месте и розданы в виде памяток;
 - в приказах о доплате директор аргу-

ментирует свои решения, приводя формулировки критериев;

- директор готов комментировать свои решения индивидуально для каждого классного руководителя.

4. Управленческие действия по стимулированию воспитательной работы не ограничиваются вопросом о дополнительной оплате. Важно использовать широкий спектр мотивации: воодушевляющее управление (по С.Л. Соловейчику); моральные стимулы; материальные неденежные стимулы; организацию позитивной обратной связи с родителями, учениками, коллегами, внешними для школы людьми. Все эти утверждения опираются на анализ опыта отдельных школ.

В заключение гипотеза: если учителю дать свободу брать или не брать классное руководство, то большинство оставят его за собой. По разным причинам, в том числе потому, что 1000 (точнее 870) рублей для многих семей не лишние деньги.

От редакции. *Руководителю школы, думаем, надо знать, какие нормативные акты и какие способы защиты могут использовать классные руководители, защищая свои трудовые права.*

На вопросы педагогов отвечает Всеволод Владимирович Луховицкий, классный руководитель 10-го класса московской школы-интерната «Интеллектуал», сотрудник московского правозащитного центра «Гуманист».

Право на справедливую оплату труда

— Нам перестали оплачивать классное руководство после того, как президент

своим указом ввел вознаграждение за эту работу. И вот уже два месяца как не платят и вознаграждение. Что делать классному руководителю?

— Классный руководитель — это не должность, а «дополнительные обязанности, связанные с образовательным процессом», которые учитель выполняет в свое основное рабочее время (его ненормированная часть). Классное руководство приравнено к проверке тетрадей, заведованию кабинетом и т.п. И, соответственно, классный руководитель получает не зарплату, а «вознаграждение». Именно так названа та самая «президентская» тысяча рублей в Постановлении Правительства РФ от 28 декабря 2006 г. № 814*. «Вознаграждение» — это проявление заботы, награда, но никак не объективная оценка труда. Вчера вознаградили — завтра могут решить, что классные руководители не заслужили награды, и не дать ничего или «оптимизировать» в несколько раз.

Финансируется это вознаграждение из федерального бюджета, ежегодно принимается соответствующее постановление, потом происходит долгое согласование между Минфином и регионами (в 2010 году согласование затянулось на четыре месяца, деньги были перечислены в апреле, не во всех регионах учителя получили их до конца учебного года). Нецелевое использование указанных субсидий является нарушением бюджетного законодательства и влечет административную ответственность.

* «Выполнение функций классного руководителя педагогическим работником вечернего (сменного) общеобразовательного учреждения, учрежденного субъектом РФ или муниципальными органами власти, вознаграждается из расчета 1000 рублей в месяц за классное руководство в классе с наполняемостью 14 человек и более».

В соответствии со ст. 142 ТК РФ, «в случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы». И работника не должна интересовать причина, по которой ему не заплатили денег. Кто виноват: директор, местные или региональные власти, федеральная власть — для работника не имеет значения. Есть государственные органы, которые должны найти нарушителей закона и обеспечить право классного руководителя на справедливую оплату труда. Возможны три пути защиты трудовых прав:

1. Обращение в суд (заявление о выдаче судебного приказа). Это достаточно удобный способ; процедура хотя и носит состязательный характер, но все-таки достаточно формализованная. Уплаты госпошлины не требуется. Ориентировочный срок рассмотрения — 1 месяц.

2. Обращение в трудовую инспекцию. Во всех отношениях удобный инструмент. Информация, послужившая основанием для проведения проверки, является тайной и не подлежит разглашению (п. ст. 358 ТК РФ). Подать жалобу можно как в стандартном письменном виде, так и через Интернет — <http://www.rostrud.ru/reception/email.shtml>. Областные органы этой службы могут также иметь форму для приема жалоб.

3. Обращение в прокуратуру. Обращение также подается письменно — на бумаге или в электронном виде <http://genproc.gov.ru/ipriem/address/send/>. Областные (краевые и пр.) прокуратуры имеют свои интернет-приемные.

— Почему не платят в отпуск за классное руководство?

— В Постановлении «Об особенностях

порядка исчисления средней заработной платы»* достаточно ясно сказано:

«2. Для расчета среднего заработка учитываются все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат, применяемые у соответствующего работодателя, независимо от источников этих выплат. К таким выплатам относятся:

<...>

и) заработная плата, окончательно рассчитанная по завершении предшествующего событию календарного года, обусловленная системой оплаты труда, независимо от времени начисления;

м) вознаграждение за выполнение функций классного руководителя педагогическим работникам государственных и муниципальных образовательных учреждений

<...>».

Министерство финансов РФ в специальном письме разъяснило, что «в соответствии со статьей 139 Трудового кодекса Российской Федерации и Положением об особенностях порядка начисления средней заработной платы, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 11.04.2003 № 213, для расчета средней заработной платы учитываются все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат, применяемые у соответствующего работодателя, независимо от источников этих выплат.

Размер средств федерального бюджета для предоставления в 2006 году субсидий бюджетам субъектов РФ на выплату вознаграждения за выполнение функций классного руководителя педагогическим работникам определен в соответствии с

* Постановление Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2007 г. № 922 г.

Правилами их предоставления, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 30.12.2005 № 854, в расчете на год (включая отпускной период)»*.

Если в отпускных не учтены какие-либо из перечисленных видов доплат и вознаграждений, учитель должен жаловаться в прокуратуру или подавать на работодателя (директора) иск в суд.

Особенно обращаем внимание на пункт «и»: даже если в течение какого-то времени вознаграждение не выплачивалось и даже не начислялось, перед отпуском все должно быть рассчитано, начислено и выплачено.

— *Имеет ли право администрация удерживать зную сумму с оплаты классного руководителя, если дети по болезни отсутствовали в школе?*

— Нет, не имеет. Это вознаграждение никак не связано с присутствием или отсутствием учащихся в школе, так же как не зависит от наполняемости класса: за 14 человек классный руководитель получает столько же, сколько за 25.

■ Материал подготовила Людмила Панина

* Письмо Минфина РФ от 8 июня 2007 г. № 12-02-03/2507 «О выплате отпускных педагогическим работникам образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образований».



Благодаря Московской международной высшей школе бизнеса «Мирбис» я получил возможность поучаствовать в поездке российских педагогов (директора, завучи, учителя) по странам Европы. Мы посетили образовательные учреждения Германии, Швейцарии и Франции. Хочу поделиться впечатлениями и ощущениями.

Школа в Европе: заметки на полях тетради путешественника

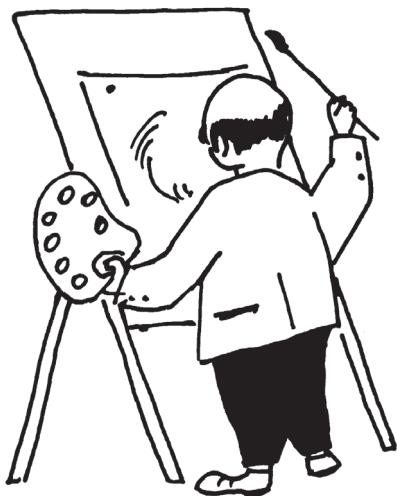
■ Д. Фишбейн

О целях и возможностях

Нужны ли и зачем такие поездки? «Да» — ответ очевиден. Убежден в том, что образовательные поездки совершенно необходимы, чтобы посмотреть на свою школьную ситуацию другими глазами. А глаза становятся другими независимо от желания их обладателя, потому что жизнь там совсем иная, понятно, и школа тоже.

При этом *вызывает сомнение «переносимость» зарубежного педагогического опыта на российскую почву.* Большая разница в менталитете, отношении к другим людям и себе, к земле, на которой живешь, и т.п., по-моему, делает несколько призрачными шансы на успешную адаптацию их подходов к нашей реальности.

Но, уверен, надо всеми силами старать-



ся организовывать такие поездки, потому что появляются шансы:

- на возникновение собственных мыслей у наших педагогов;
- на изменение их отношения к учащимся;
- на новое ощущение своей педагогической роли.

Об уроке

Начиная разговор об учебном процессе, сразу зафиксирую, что количество учащихся в классе сравнимо с российским. Вряд ли можно спорить, что именно урок является центром процесса обучения. Урок очень показателен при оценке всей системы образования. Попробую ниже зафиксировать увиденные в зарубежных школах позиции по отношению к уроку.

Медленный темп урока. По-моему, при таком темпе наши дети разнесли бы кабинет от скуки, а эти ничего, сидят. Учитель явно никуда не торопится, точно не боится, как мы, не успеть «дать весь материал». Такое впечатление, что они все (и учителя и ученики) «не парятся» — одни

не лезут из кожи вон, чтобы научить, другие спокойно проводят время.

Свободное поведение учителя. Учителя очень демократичны в поведении. Могут присесть на стол, захохотать над шуткой ученика и т.п. Бросается в глаза живая мимика педагогов.

Диалог — основная учебная форма. Урок представляет собой постоянный диалог учителя с учениками (вопросы и ответы, ответы и вопросы). Учителя не смущает имеющийся в данном случае шум в классе, он очень редко делает замечания учащимся по этому поводу. Чаще всего сами учащиеся, которым становится плохо слышно, призывают к тишине.

В одной из школ видели урок, который проводился на школьном дворе. Там была расположена большая деревянная площадка. Дети сидели, полусидели, полулежали, лежали на этой площадке. Учитель, иногда стоя, иногда тоже сидя, вел урок. Здесь, думаю, не нужны комментарии.

О системе управления

Говоря об управлении в образовании, в первую очередь необходимо отметить явную тенденцию к децентрализации. Степень самостоятельности работников образования за рубежом на своем уровне (региональном, муниципальном, школьном, классном) явно выше, чем в России. Несколько фиксаций:

- Германия является федеративным государством, поэтому в каждой из 16 земель свой «закон об образовании»;
- директору и школе предоставляется большая самостоятельность, если нет нарушений, то нет и начальства (слова одного из директоров школ: «Я пару раз за 30 лет директорства видел

начальника отдела народного образования»);

- большая ответственность директора — есть проблемы с заполнением вакансий директоров школ;

- чаще всего имеется совет школы (состоит, по сути, из старост классов); этот совет выбирает в начале учебного года так называемого «Учителя доверия» — того, кому ученики максимально доверяют; этот педагог защищает права детей в этом учебном году;

- до последнего времени в Швейцарии не было государственных органов, осуществляющих надзор за школами. Существовала комиссия, которая состояла не из педагогов, а представителей различных политических партий. Эта комиссия осуществляла общественный надзор. Сейчас комиссию упразднили и планируют передать функции надзора Совету по образованию, который уже будет состоять из педагогических работников.

- слова одного из директоров: «Наша школа расположена далеко от места, где работает руководство системой образования. **Мы счастливы, нам не приходится есть такую горячую "кашу", которую варят там. Пока до нас дойдет очередное приказание, оно немного "остывает"**».

О разном, но важном

В силу того, что статья представляет собой именно «заметки на полях», позволю себе обозначить ряд важных, с моей точки зрения, наблюдений, но разных по направленности.

1. Процент выпускников, которым дается право поступать в университет, во Франции составляет 60%, в Германии — 40%, а в Швейцарии — 15%. Рольф Доквайлер, бывший директор немецкой школы, ком-

ментируя данный факт, очень точно и ярко отметил: **«В Германии каждый может все, а в Швейцарии каждый, кто умеет, тот и может»**. Вспомним Россию, где в вузы поступают, наверное, около 90% выпускников.

2. На мои вопросы директору швейцарской государственной школы в Санкт-Галлене: «Довольны ли Вы своими учителями? Бывает ли у Вас ситуация, когда администрация школы призывает педагогов что-то изменить в преподавании и те согласно кивают головами, но при этом никто ничего не меняет? Что Вы тогда делаете?» — он ответил очень просто, зафиксировав всего несколько пунктов:

- на имеющиеся в школе две вакансии имеется больше 200 соискателей;
- из 180 педагогов половину составляют мужчины;
- мы стараемся принимать коллегиальные решения.

3. На вопрос директору немецкой школы, какое у него и учителей будет отношение, например, к факту, когда учащийся из их школы займет самое последнее место в олимпиаде на уровне города (его скорее будут жалеть или это воспримут как трагедию), он ответил так: «Мы позовем журналистов и расскажем в местной газете, что есть дети, которым так интересен предмет, что они сильно стараются, когда у них даже совсем ничего не получается». Вот так, господа любители мониторинга, рейтингов и т.п.

«В одной из школ видели урок, который проводился на школьном дворе. Дети сидели, полусидели, полулежали... Учитель, иногда стоя, иногда тоже сидя, вел урок. Здесь, думаю, не нужны комментарии».

4. Все учителя государственных школ Германии имеют статус государственного служащего, что практически не позволяет их уволить; такие служащие в Германии имеют 42 рабочих часа в неделю, учитель начальной школы — 28 часов, основной школы — 27 часов, гимназии — 25 часов. Разница в часах отводится на самообразование педагога.

5. Подход к обучению иностранному языку в младших классах: никаких оценок, детей отправляют на один день в семью с другим языком (благо Франция рядом), они там «едят то, что едят французы» и пытаются говорить так, как говорят французы.

6. Большинство зданий школ имеют специальные свободные места внутри для организации свободного размещения учащихся. Где-то стоят столы и стулья: ученики сидят, общаются, кто-то делает уроки, кто-то пьет кофе. Где-то положен ковер, и они там полусидят-полулежат. Классы выдержаны в аскетичном стиле. Очень мало компьютерной техники, обращает на себя внимание только обязательное присутствие старого доброго проектора с прозрачными пленками.

О выводах

1. Абсолютно уверен в **необходимости организации и проведения стажировок российских управленцев и учителей за рубежом**. Такое погружение в другой мир образования заставляет большинство участников основательно присмотреться к тому, что и как они делают, попробовать изменить ряд привычных подходов к своей деятельности. Спасибо **Московской международной высшей школе бизнеса «Мирбис»** за осуществление таких проектов.

2. В перечисленных странах **явно прослеживается тенденция «федеративности»**, то есть возможности самостоятельно принимать решения, связанные с образовательной политикой, на региональном уровне (земли в Германии, кантоны в Швейцарии). Похоже, что там поняли неэффективность принятия общих, одинаковых для всех решений. В Германии даже в рамках одной земли в разных школах могут реализовываться разные образовательные программы. И они не боятся сложностей, которые возникают у учащихся при переходе из школы в школу.

Руководитель школы имеет возможность решать многие вопросы (например, признание учителю высокой категории на уровне школы). При этом накладывается и большая ответственность на директора школы.

3. В школах данных стран **ощущается очень свободная атмосфера** и отсутствие большого количества правил и регламентов. Свободная форма одежды учителей и учеников, равные взаимоуважительные отношения, непринужденная обстановка на уроке с некоторым шумом и болтовней, малая властная дистанция между директором и педагогами. Они все просто живут в школе и получают от этого удовольствие, а не трудятся и учатся.

4. **Самый используемый способ проведения урока — диалог**. Привычная лекционная форма, когда учитель «несет свет», а ученики внимают, встречается редко. Похоже, что там педагоги не стремятся обязательно дать большой объем материала и явно многое не успевают, ведя беседы с учениками. По-моему, это связано с осознанным уходом от линейности (последовательности изучаемых тем и т.п.) образования: наверное, они предполагают, что **несколько «кусочная» конструкция свяжется впоследствии**

в голове ученика в единый образ. Есть ощущение, что они правы (по крайней мере, можно сравнить результаты PISA по этим странам и России).

5. Никакой обязательности использования информационных технологий (компьютер, проектор, интерактивная доска и т.п.) нет. В классах из техники чаще всего присутствует только добрый старый проектор. По крайней мере с точки зрения использования новых инструментов европейская школа очень традиционна. А может, они правы: ведь никто еще не доказал, что использование компьютера на уроке приводит к улучшению качества образования.

Р.С. Хочу выразить личную благодарность: Наталье Николаевне Труновой, сотруднику международного отдела Московской международной высшей школы бизнеса «Мирбис»; Наталье Геннадьевне Сенченковой, руководителю фирмы — организатора стажировки; Рольфу Доквайлеру, научному руководителю стажировки; всем замечательным коллегам, с которыми познакомился во время поездки.

■ **Фишбеин Дмитрий Ефимович**, кандидат педагогических наук, главный редактор «Журнала руководителя управления образованием»



КАК ВЫ ОБЕСПЕЧИВАЕТЕ УЧЕНИКАМ БЕЗОПАСНОСТЬ В ВАШЕЙ ШКОЛЕ?

Делаю упор на качественную охрану здания школы и прилегающей территории — 61 человек **(38%)**.

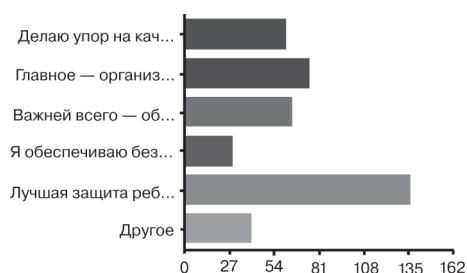
Главное — организационная безопасность. Тщательно слежу за соблюдением дисциплины как на уроке, так и на перемене — **(47%)**.

Важнее всего — обеспечить охрану здоровья учеников и психологический комфорт. В нашей школе детям гарантировано высококвалифицированное обслуживание медицинскими работниками и общение с опытными детскими психологами — **(40%)**.

Я обеспечиваю безопасность прежде всего с помощью технических средств: видеонаблюдение, магнитные пропуска и т.п. — **(18%)**.

Лучшая защита ребенка — это высокая квалификация педагогического и административного состава школы, так как ничто так не вредит ученику, как низкая квалификация и непрофессионализм работников школы — **(84%)**.

Другое (Пора вернуть уважительное отношение к взрослым: как учителям, так и родителям, тогда не надо будет говорить о защите наших детей; знакомлю не только с правами, но и обязанностями и т.д. — **(25%)**).



По результатам опроса директоров школ и учителей к Международному дню защиты детей, проведенного журналом «Директор школы»



Московская международная
высшая школа бизнеса МИРБИС
(Институт)

www.mirbis.ru

приглашает:

Программа «Бакалавр-специалист»

- Международная программа МИРБИС
- Программа совместно с University of London (два диплома)
- Программа совместно со Swansea University (два диплома)
- Программа совместно с гос. университетом земли Баден-Вюртемберг
- Программа совместно с РЭУ (ранее РЭА) им. Г.В. Плеханова



Магистратура

- Магистр — аналитик
- Магистр — практик
- Магистр — преподаватель
бизнес-дисциплин

Профессиональная переподготовка

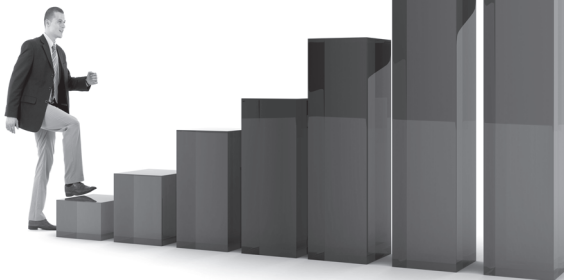
- Менеджмент в коммерческой деятельности
- Маркетинг: стратегическая устойчивость предприятий на конкурентном рынке
- Маркетинг: тактика бизнеса и менеджмент продаж
- Корпоративные финансы
- Управление персоналом и кадровый анализ
- Системный анализ и управление проектами в бизнесе

MBA (Master of business administration)

- Государственная и международная аккредитации
- 17 специализаций
- Продолжительность обучения 1,5 и 2 года
- Dual degree: MBA & MA (MBA + Магистратура)
- Dual MBA diploma: MIRBIS & London Metropolitan University (занятия в МИРБИС, недельная стажировка в Лондоне)



MBA and MA Management



Европриложение к диплому

- Отсрочка от армии
- Содействие в размещении в общежитии
- Система скидок и особых условий оплаты обучения
- Прием в порядке перевода из других вузов

Лицензия № 3438 от 1 июня 2010 г.

109147, Москва, ул. Марксистская, дом 34, корп. 7,
м. Марксистская

тел.: +7(495) 921-41-80
pk@mirbis.ru

Что дают школе информационные технологии? Странный, казалось бы, вопрос тем не менее заставляет задуматься над мифами и реальностью компьютеризации образования.

«Сопrotивляющаяся реальность» образовательных технологий

■ С. Вершинин

Существенной составляющей планов модернизации российского образования является компьютеризация. Журналы, конференции и т.п. заполнены материалами о школьных ИТ-достижениях. Постоянно говорится о «прорывных технологиях обучения» на базе компьютеров, о принципиальном повышении качества и доступности образования посредством использования сети Интернет.

На практике обнаружить улучшения не так легко. Собственно новых информа-

ционных технологий в сегодняшней педагогической практике используется немного. Как правило, *новой технологией объявляется механическая замена школьной доски на компьютер с проектором.*

Многие материалы, в названии которых упоминается «методика компьютерного урока», рассказывают просто о том, какие сообщения выводит на экран описываемая обучающая программа. Статьи и книги о компьютерах в образовании зачастую построены по неза-

тейливой схеме, представляя собой большее предисловие, за которым, однако, не следует часть основная.

Для придания правдоподобия несуществующим достижениям требуется, чтобы их описания не отражали реальность, а педантично заменяли то, что есть, на то, что должно быть. Регулярное воспроизводство этих описаний создает иллюзию, что результаты эти где-то совсем рядом. Как же им не быть, ведь о них постоянно говорят! *Формируется нечто вроде виртуального мира, живущего и развивающегося по своим правилам и не связанного с миром реальным.*

Если приводить конкретные педагогические технологии и результаты их применения, вас могут уличить в подтасовках, поскольку это легко проверяется. Совсем другое дело, если свои действия и планы вам удалось подать как приемлемый и престижный *текст*. Например: используются *современные информационные технологии*, реализуется *индивидуализация и дифференциация обучения*, обеспечивается *индивидуальная траектория развития*, проявляется *забота о будущем нации*, гарантируется *доступность качественного образования*.

В области компьютеризации такое манипулирование облегчается тем, что для большей части населения нашей страны компьютер остается чем-то существующим вне повседневного опыта, недоступным и непонятным.

Слава Интернету!

При конструировании нового текста сосредоточение внимания на отдельных фрагментах позволяет отвлечь от сопротивляющейся реальности. Вместо здания в це-

лом предлагается проект отдельных его элементов. Причем вовсе не обязательно, чтобы эти элементы были принципиально важными или хотя бы существенными. Именно такой подход и позволяет создавать островки роскоши вместо восстановления разрушенной инфраструктуры системы жизнеобеспечения. Компьютер в этом отношении используется как символ процветания, самых передовых технологий и высокого уровня жизни.

Впрочем, цели, заявляемые в виртуальной реальности, могут и отражать реальные потребности. Проблема в том, что предлагаемыми для их достижения средствами получить ожидаемый результат невозможно. «Прорывные технологии обучения» существуют не в американской школе, которую нас заставляют срочно копировать, а в альтернативной действительности реформ.

Интернет способен удовлетворить множество потребностей, большую часть которых он сам и создает. Интернет — это, во многом, индустрия развлечений. Нужно ли это школе?

«Чем меньше ученики пользуются компьютерами в школе и дома, тем лучше их результаты в контрольных работах по родному языку и математике».

Действительно, через Интернет можно найти весьма много информации. Но избыточная информация приводит к тому, что она перестает восприниматься. Она всегда под рукой, поэтому совсем не обязательно ей пользоваться. *В любой момент можно найти тексты тысяч книг (на пиратских сайтах), поэтому... читать будем когда-нибудь потом.*

В качестве одного из критериев оценки учителя национальный проект «Образование» предусматривает объем времени, которое учитель и его ученики проводят в Интернете. Именно на таком уровне — не как они его используют, а сколько времени проводят. Даже здесь нет ответа: а зачем школе Интернет?

Для школы наиболее чувствительным достижением новых информационных технологий стал *новый уровень технологии списывания*. Зачем что-то делать самому, если проще взять чужую работу из Сети?

*Идея обучения через Интернет сама по себе представляется заманчивой. Обучаешься у себя дома, в наиболее удобное время и в наиболее подходящем темпе. Даже учебные материалы получаешь, не выходя из дома. Но снова возникает вопрос — зачем в школе учитель? Не лучше ли всех учеников перевести на самостоятельное обучение? Пусть сидят себе дома и учатся «по индивидуальной траектории»... Но, видимо, еще остались люди, понимающие, что *вовсе не все дети способны изучать школьный курс самостоятельно*.*

Больше компьютеров!

Персональных компьютеров становится все больше. И на работе, и в школе, и дома. Аппаратное и программное обеспечение быстро развиваются. К сожалению, в большой степени это развитие определяется интересами рынка, которые редко совпадают с интересами общества. Рынок формирует потребности, выгодные ему, а не обществу.

Так, компьютер усиленно превращают в электробытовой прибор — «домашний центр развлечений» с ограниченной функ-

циональностью и завышенной стоимостью. Бывает, что такие компьютеры даже не комплектуются клавиатурой, хотя обязательным считается их подключение к Интернету. В этом контексте *идея всеобщего компьютерного обучения вызывает вопрос* — нужно ли этим заниматься школе? Может быть, тогда обучать и пользованию телевизором? Или дети научатся этому сами, да еще и быстрее, чем в школе?

В рассмотрении эффективности новых информационных технологий не включается, в частности, стоимость самих компьютеров. Иногда это формулируется открыто: «ведь учебники дорогие, а компьютерную программу легко переписать бесплатно». (Кстати, переписывание программ без разрешения автора является пиратством). Случается, что рассматриваемое средство действительно дает некий выигрыш, но он оказывается незначительным на фоне затрат на его реализацию, и общая эффективность получается отрицательной.

Как во много раз увеличить затраты, связанные, например, со школьной доской?

1. Можно заставить использовать фломастеры вместо мела (это потребует специальную доску, салфетки, растворители, очистители и пр.). При этом можно еще и изобразить заботу о детях — дескать, меловая пыль опасна для здоровья (а пары растворителей не опасны).
2. Можно вместо доски использовать видеопроектор. Снабдить доску координатным датчиком и принтером, позволяющим распечатать написанное на доске.
3. Подвесить доску на рельсы и перемещать ее с помощью электромоторов с дистанционным управлением.

Все это, в принципе, может действительно оказаться удобным в некоторых ситуа-

циях, но абсурдно увеличенная стоимость таких устройств делает нецелесообразным их массовое применение. Тем не менее все это предлагается сегодняшней школе совершенно серьезно. Впрочем, какие шутки с такими деньгами. Стоимость «интерактивной доски» начинается в районе сотни тысяч рублей, а по своей функциональности она соответствует манипулятору «мышь», только очень неудобному и неэргономичному.

Еще больше компьютеров!

Чтобы компьютер был эффективным, он должен быть персональным. Доступ к нему должен предоставляться тогда, когда он необходим. Один компьютер на школу или один компьютерный класс обеспечить это не в состоянии. Для школы в 900 учащихся один компьютерный класс означает, что каждый ученик может попасть в него на 1 час в неделю.

В «информатизированных» странах, на которые нам предлагают равняться, *нормой считается 1 компьютер на 2–3 учащихся.* То есть на ту же школу в 900 учащихся понадобится 300–450 компьютеров — 30–40 компьютерных классов.

Британское Королевское экономическое общество провело в целом ряде европейских стран *изыскания о коэффициенте полезного действия компьютера в качестве учебного инструмента.* В том, что этот инструмент в высшей степени эффективен, сомнений, кажется, не было до последнего времени ни у кого. Иначе программы обучения в британских школах не стали бы превращаться в дигитальные (цифровые), а компьютер не вытеснил бы потихоньку учебники, да и саму школьную доску из класса. Оказывается, обольщаться на его счет поспешили. Результаты исследования свидетельствуют, что чем мень-

ше ученики пользуются компьютерами в школе и дома, тем лучше их результаты в контрольных работах по родному языку и математике.

Королевское экономическое общество выступило посему с заявлением, гласящим: «Несмотря на многочисленные заявления политиков и разработчиков программной продукции, имеющиеся данные свидетельствуют, что использование в школах компьютеров не приносит пользы в повышении базовых навыков чтения и счета».

«Интернет способен удовлетворить множество потребностей, большую часть которых он сам и создает. Нужно ли это школе?»

Однако сюрпризы на этом не кончаются. Еще одно заключение того же исследования режет под корень и другое устоявшееся убеждение. Оказывается, «доблестное владение компьютером влияет на шансы успешного трудоустройства и успешного заработка не более, чем умение пользоваться телевизором или карандашом».

Ученые пришли в ходе этого исследования к однозначному заключению, что в школах, которые до зубов вооружены компьютерами, ученики показывают худшие результаты, нежели там, где компьютеров негусто. Почему же? Оказывается, потому, что компьютеры подменяют собой и не дают продвигаться другим, более эффективным формам обучения.

О проекторах и презентациях

Итак, в виртуальной реальности реформ

использование компьютеров в школе, особенно средств сети Интернет, создало технологии обучения, принципиально улучшившие образование. В чем заключаются эти улучшения и по каким параметрам они наблюдаются — все это остается на уровне вводных лозунгов. Всеобщей эйфории нисколько не мешает констатация снижения качества образования на всех уровнях.

А основным способом их использования стали «презентации». *Программа для подготовки рекламных листовок коммерческих фирм неожиданно была объявлена революционным средством обучения.* Учителя с радостью помещают конспекты своих уроков в «презентацию» и совершенно серьезно рассказывают об этом, как о творческих достижениях.

Сам факт использования компьютера и проектора уже считается показателем резко возросшей эффективности урока. Это подкрепляется наукообразными рассуждениями о том, что одну и ту же информацию одни люди лучше воспринимают на слух, другие на вкус.

При полном отсутствии связи с реальностью процесс создания презентаций становится интенсивным и перманентным. Такая работа не требует ни квалификации, ни мыслительных усилий, поэтому ставится на поток. Деятельность переключается с содержания на оформление. Кадры презентаций становятся все менее информативными. Их назначение — отвлечь слушателя от того, о чем говорит автор.

Электронные учебники

Следующей по упоминаемости новой информационной технологией является использование «электронных учебников». Их полезность также постулируется са-

мым фактом существования материала в компьютерном виде. Что такое электронный учебник, остается неопределенным, и разные авторы, пользуясь этим, дают простор своей фантазии, конструируя всевозможные неинструментальные определения. Доходит просто до визгливого лопотания, когда, например, автор заявляет, что им выведена «формула электронного учебника».

Дополнительным аргументом считается бесплатность их тиражирования (компьютер загадочным образом тоже считается бесплатным). А ведь ни о какой бесплатности электронных учебников речи нет. Они создаются как товар и предназначаются для продажи. Переписывание чужих материалов без разрешения автора является воровством, или, как сейчас модно говорить, пиратством.

Нужно обратить внимание на то, что читать текст с экрана существенно тяжелее, чем печатный текст: глаза устают заметно быстрее и даже голова работает заметно хуже. А разрекламированные возможности наложения на текст структуры ссылок оказались для учебников бесполезными (хотя для справочников она может быть и удобной).

О программных продуктах

На рынке учебных программ существуют сотни и тысячи программных продуктов для школы — по самым разным предметам. В целом их полезность хорошо характеризует опыт применения пакета программ, поставившегося вместе с компьютерными классами в сельские и городские школы по «президентской программе». В него вошло больше 20 компакт-дисков, отобранных по специальному всероссийскому конкурсу. После полутора лет эксплуатации этих программ в школах страны

был сделан вывод, что, к сожалению, для школ они непригодны.

Причин здесь много:

- разноразличных школьных программ по каждому предмету;
- качество самих компьютерных программ;
- структура процесса обучения в школе;
- недостаточная «компьютерная» квалификация учителей и т.д.

Но принципиальным является то, что все эти программы ориентированы на самостоятельную работу учащихся. В школе они могут быть использованы как дополнительный материал для занятий с соответствующей незначительной долей времени, отводимого на них.

Неужели все так плохо?

Да нет, вовсе не все. Компьютеры существуют и развиваются. Люди используют их для самых разных целей. Существуют специалисты по самым разным сторонам «компьютерной жизни».

Только вот школа выпала из этой жизни и живет в изолированном, сконструированном для нее виртуальном пространстве. А пока образование живет в этом мире с его фантастическими результатами, не будет даже тех сравнительно скромных реальных результатов, которые оно может получить от использования компьютеров. Их место по-прежнему будут занимать уродливые фантомы, и на поддержку этих фантомов будут уходить огромные рабочие и денежные ресурсы.

Сложно сказать, реален ли выход из созданного положения и какова дальнейшая судьба информационных технологий в школе. *Остается надеяться, что с ростом квалификации пользователей им будет легче оценивать результаты компьютеризации не по чужим лозунгам, а по своим достижениям.* И компьютеры в школе займут подобающее им место одного из вспомогательных технических средств обучения.

■ **Вершинин Сергей Владиславович**, кандидат технических наук, заведующий информационным центром Ульяновского института повышения квалификации и переподготовки работников образования

Перед публикацией текста мы разместили статью в разделе «Материалы» на сайте журнала «Директор школы» (www.direktor.ru), чтобы собрать мнения читателей по данной теме.

Афонин Сергей Борисович, учитель средней школы, г. Рязань: «С большинством согласен. Особенно про презентации. По поводу компьютера и Интернета: причины низкой эффективности в той политике, которую ведет государство, — нет единой политики в сфере снабжения тех-

никой, нет критериев успешности применения техники в образовательном процессе. Например, интерактивные доски. В каждой школе их может быть несколько штук, но при этом разных фирм — это же большая глупость — учителя не могут обмениваться опытом, нарабатывать мето-

дики и материалы. С другой стороны, посмотрите сайты Nachalka.com и Letopisi.ru, какие проекты проводятся там, какова активность детей... Я с вами не согласен в одном: «Стоимость «интерактивной доски» начинается в районе сотни тысяч рублей, а по своей функциональности она соответствует манипулятору «мышь», только очень неудобному и незргономичному». Здесь сразу две ошибки: первая стоимость — ИД + проектор меньше 100 т.р. Вторая ошибка — ИД совсем не «неудобная мышь». Вы пообщайтесь с людьми, профессионально использующими ИД, например здесь — Edcommunity.ru, вам расскажут про то, как работать с ИД, чтобы она была не просто «неудобной мышкой».

Чулихина Елена Александровна, учитель начальных классов, МОУ Малодубенская СОШ Орехово-Зуевского района, г. Москва: «К вопросу о технологиях и средствах (ИД — новое средство обучения, а не «неудобная мышь», просто нужно научить и научиться пользоваться этим средством эффективно). Ретроцитатник: школьники во все времена зависели от технологий, а взрослые очень сокрушались по этому поводу. «Школьники сегодня слишком зависят от грифельных досок, которые стоят очень дорого. Что будет делать ученик, если его доска разобьется? Он не сможет научиться писать». (Из выступления на собрании учителей, 1703 г.) «Школьники

сегодня очень зависят от бумаги. Они не знают, как правильно пользоваться грифельной доской, чтобы не обсыпать себя мелом с ног до головы. Что они станут делать, когда у них не будет достаточно бумаги?» (Отчет директора школы, 1815 г.) «Школьники сегодня слишком зависят от чернил. Они не знают, как заточить перочинным ножиком карандаш. Перо и чернила никогда не заменят карандаш!» (Журнал Национальной ассоциации учителей, 1907 г.) «Школьники сегодня слишком зависят от чернил, которые продаются в магазине. Они не умеют делать их сами. Когда у них закончатся чернила, они не смогут заниматься, потому что им будет нечем писать. Это очень печальная ситуация в современном образовании». (Журнал «Сельский американский учитель», 1928 г.) «Школьники сегодня слишком зависят от авторучек. Они не умеют писать металлическими перьями. Родители не должны позволять детям такую роскошь, потому что в реальном мире, на производстве и в офисах еще редко встретишь подобные экстравагантные приспособления». (Газета «Родительский комитет», 1941 г.) «Шариковые авторучки разрушат систему образования в нашей стране. Школьники просто постоянно выбрасывают старые и покупают новые. Банковские служащие и офисные работники никогда не позволят себе подобной роскоши». (Журнал «Federal Teachers», 1950 г.) Источник: http://iteach-2008.blogspot.com/2009/10/blog-post_21.html».

Концепция социально-экономического развития России до 2020 года предусматривает высокий уровень общественного участия в управлении образовательной системой через органы государственно-общественного управления. В этом аспекте принятый в 2010 году федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования рассматривается как инструмент консолидации государственного, социального и гражданского заказов образованию, а значит, требует демократических подходов к его внедрению.

Внедрение федерального государственного образовательного стандарта: государственно-общественный подход

■ **Е. Губанова, А. Суркова**

Социальный и гражданский заказ системе образования в рамках ФГОС как показатель демократизации

Личность, общество и государство — это трио заказчиков, определяющих

цели, содержание и результаты образовательного процесса, формирующих социальный заказ системе образования: государству нужен здоровый и свободный человек. Система образования должна сделать все возможное для воспитания граждан, имеющих

полноценное общее образование, психологически готовых к конкуренции, перемене стиля и места жизни, работы; обладающих свободой мышления и готовностью к творчеству, стремлением к самореализации; способных поддерживать свое здоровье. Социальный заказ находит отражение и в гражданском заказе системе образования, выражаемом непосредственными потребителями образовательных услуг — обучающимися и их родителями.

Гражданский заказ в самом его общем виде можно сформулировать как требование на обеспечение современного качественного образования, доступного каждому обучающемуся независимо от места его проживания. Поэтому задачей общего образования является создание условий, обеспечивающих развитие в ребенке и подростке неких базовых компетентностей, необходимых ему для становления в качестве обладателя персонального человеческого потенциала максимально высокой потребительной стоимости.

Формирование гражданского заказа на уровне отдельного образовательного учреждения будет заключаться в отражении образовательных запросов обучающихся и их родителей в основной образовательной программе образовательного учреждения. Совершенно очевидно, что центром любой образовательной программы становится ребенок, относительно удовлетворения образовательных интересов которого договариваются две стороны — школа и родительское сообщество.

ФГОС — общественный договор государства, общества и образовательной системы

Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования по

своему общественному статусу реализует современную миссию российского образования — формирование российской идентичности как важнейшего условия развития гражданского общества, укрепления российской государственности, социокультурной модернизации страны.

*ФГОС — это общественный договор о солидарной ответственности государства, общества и образовательной системы за качество предоставляемого образования**. Смыслом данного договора, обеспеченного необходимыми юридическими, социальными, финансовыми и материально-техническими условиями, является согласованный социальный образовательный заказ на подготовку новых поколений граждан страны, отвечающих по своим духовно-нравственным установкам, знаниям, навыкам и компетенциям потребностям инновационной экономики, идеалам демократии, правового государства, общечеловеческим и традиционным национальным ценностным установкам.

Инструментом реализации ФГОС начального общего образования на практике в каждом образовательном учреждении является основная образовательная программа начального общего образования, формируемая в соответствии со спецификой образовательного учреждения, гражданским заказом и требованиями стандарта. Основная образовательная программа начального общего образования содержит обязательную часть и вариативную часть, формируемую участниками образовательного процесса. В содержании программы учитывается тип и вид образовательного учреждения, а также образовательные пот-

* Ключевые термины образовательных стандартов второго поколения (<http://pedsovet.org/content/view/5503/249/>)

ребности и запросы обучающихся*. На основании этого в вариативной части закладывается гражданский заказ образовательному учреждению, формируемый родителями и обучающимися.

В стандарте впервые закреплены требования к созданию условий, обеспечивающих возможность**:

- участия обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических работников и общественности в разработке основной образовательной программы общего образования, проектировании и развитии внутришкольной социальной среды, а также в формировании и реализации индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся;
- эффективного использования времени, отведенного на реализацию части образовательной программы, формируемой участниками образовательного процесса, в соответствии с запросами обучающихся и их родителей (законных представителей), спецификой образовательного учреждения и с учетом особенностей субъекта Российской Федерации.

Организация деятельности органа государственного управления образовательного учреждения по внедрению ФГОС общего образования

В соответствии с требованиями стандарта общего образования инструментом демократизации образования и носителем инте-

* *Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 6 октября 2009 г. № 373.*

** Там же.

рсов участников образовательного процесса в образовательном учреждении является орган государственного-общественного управления — управляющий совет.

На наш взгляд, для разработки основной образовательной программы начального общего образования образовательного учреждения в рамках внедрения ФГОС целесообразным является создание специальной комиссии по сопровождению и реализации ФГОС при управляющем совете (далее — комиссия) с привлечением в ее состав членов родительского комитета, попечительского совета, детской общественной организации. На наш взгляд, в комиссию должны входить руководитель образовательного учреждения, его заместитель по каждой ступени обучения (по возможности), родители (законные представители) обучающихся каждой ступени общего образования, обучающиеся старшей ступени общего образования.

Для легитимности деятельности комиссии рекомендуется внести изменения в Положение об управляющем совете образовательного учреждения и в Положение о комиссиях управляющего совета. Введение состава комиссии в управляющий совет возможно провести через процедуру кооптации, что должно регламентироваться Положением о порядке кооптации членов в управляющий совет.

Выборы членов комиссии могут проводиться в соответствии с процедурой выборов членов управляющего совета, определенной Положением о выборах в управляющий совет образовательного учреждения.

Компетенция комиссии должна быть включена в компетенцию управляющего совета, что требует внесения изменений в нормативную базу.

В полномочия комиссии рекомендуется включить:

- информирование местного социума об образовательных услугах, предоставляемых образовательным учреждением;
- проведение мониторинга образовательных потребностей обучающихся и их родителей (законных представителей);
- анализ информации, полученной в результате проведения мониторинга;
- формулирование гражданского заказа местного сообщества образовательному учреждению;
- формирование вариативной части образовательной программы начального общего образования;
- внесение предложений по разработке образовательной программы начального общего образования на заседание управляющего совета.

Председателем комиссии рекомендуется назначить руководителя образовательного учреждения или его заместителя. Назначение проводится решением управляющего совета.

К обязанностям председателя комиссии следует отнести:

- планирование, организацию, мотивацию и контроль работы комиссии;
- ведение заседаний комиссии;
- ведение протоколов заседания комиссии;
- координацию исполнения распределенных между членами комиссии обязанностей;
- подготовку проектов решения комиссии для вынесения на заседание управляющего совета;
- представление решения комиссии на заседании управляющего совета;
- информирование всех участников образовательного процесса о деятельности комиссии;
- составление отчета о деятельности комиссии.

Примерное планирование деятельности комиссии по сопровождению и реализации ФГОС при управляющем совете приведено в таблице.

Примерное планирование деятельности комиссии по сопровождению и реализации ФГОС

№	Этап	Мероприятие	Сроки*	Ответственный	Результаты деятельности
1	2	3	4	5	6
1.	Распределение обязанностей между членами комиссии	Организационное заседание комиссии		Председатель, члены комиссии	Распределение полномочий
2.	Деятельность по информированию населения об образовательных услугах	Подготовка информации об образовательных услугах, предоставляемых ОУ		Заместители директора школы по каждой ступени	Рекламный информационный продукт (буклет, размещение на сайте или в СМИ и т.д.)

1	2	3	4	5	6
3.	Изучение спроса и подготовка информации о спектре образовательных услуг, предоставляемых образовательным учреждением	Подготовка программы мониторинга образовательных потребностей обучающихся и их родителей (законных потребителей)		Заместители директора школы по каждой ступени	Информация об образовательных потребностях социума
		Проведение мониторинга		Уполномоченные члены комиссии (обучающиеся и их родители)	
		Анализ информации		Заместители директора школы по каждой ступени	
4.	Формулирование гражданского заказа образовательному учреждению на основании данных мониторинга	Формирование предложений для включения в образовательную программу на основании изучения образовательных потребностей социума		Заместители директора школы по каждой ступени	Внесение предложений по включению проекта вариативной части в образовательную программу начального общего образования образовательного учреждения на заседании управляющего совета
		Оценка ресурсов и возможностей образовательного учреждения по выполнению гражданского заказа		Заместители директора школы по каждой ступени	
		Обсуждение, внесение поправок и принятие предложений на заседании комиссии		Председатель, члены комиссии	
		Разработка проекта вариативной части образовательной программы каждой ступени общего образования		Заместители директора школы по каждой ступени	
		Принятие проекта вариативной части образовательной программы каждой ступени общего образования		Председатель, члены комиссии	

* Сроки определяются образовательным учреждением самостоятельно.

Таким образом, государственно-общественный подход к внедрению ФГОС общего образования осуществляется через участие родителей (законных представителей) и обучающихся в работе комиссии управляющего совета по сопровождению и реализации стандарта общего образования. Такой вид деятельности обеспечивает возможность общественности непосредственно участвовать в формировании гражданского и выполнении социально-

го заказа на уровне образовательного учреждения.

- **Губанова Елена Владимировна**, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления образованием, **Суркова Анжелика Владимировна**, методист кафедры управления образованием, Саратовский Институт повышения квалификации и переподготовки работников образования

d КАК РАЗРАБОТАТЬ ПРОГРАММУ ИНФОРМАТИЗАЦИИ ШКОЛЫ?

«Для чего, спросите вы, создаются столь серьезные документы? Скажу так: для того, чтобы, ответив на вопросы «Что мы хотим?» и «Что мы имеем?», задать вопросом «А что дальше?» Писать просто для создания «красивого», но неживого проекта — тратить свои силы впустую. Этот вариант считаю для себя неприемлемым. Итак:

Что мы хотим? — Создав определенный имидж, сделать школу конкурентной на рынке образовательных услуг. В районе кроме нашей есть еще три школы, и нам просто необходимо привлекать новых учеников. Хочется также воспитывать конкурентоспособных учеников.

А что мы имеем для этого? В начале работы — слабое материально-техническое оснащение: компьютерный класс с 11 ПК и еще три ПК в библиотеке. Все! Средняя обеспеченность компьютерной техникой составляла пять учеников на один персональный компьютер. Но! Было еще желание и, главное, возможность учителей передать накопленный опыт применения ИТ в образовательном процессе.

А что дальше? Дальше — развивать информационную культуру и компьютерную грамотность учащихся не только на уроках информатики!»

*Еремеева Светлана Валерьевна, зам. директора по инновационной работе,
учитель русского языка и литературы, учитель немецкого языка МОУ
СОШ № 25, г. Бийск*



Воспитание и дополнительное образование

Читая эту статью, конечно, можно по-хорошему позавидовать тем, кто учит и учится в таком учебном заведении. Но можно, и это куда полезнее, поучиться не только организации учебного процесса, но прежде всего опыту воспитания, особенно в столь актуальной в нашей российской действительности сфере межнационального общения.

«Одиссея» — рассказ об одной американской школе

■ Б. Докторов, Е. Докторова

Никакой образности или загадки в заголовке нашей статьи нет, она, действительно, об одной американской школе под названием «Одиссея» <<http://www.odysseyms.org/>>. Ее крохотное здание самого что ни на есть сельского типа стоит у склона довольно крутой горы. Кругом высоченные деревья, с дороги дом практически не виден. Трудно представить себе, что здесь размещается современная школа и что это не какая-то глушь, а высокоразвитая часть страны — се-

верная оконечность Силиконовой долины. Однако это так.

Начало

«Одиссея» — средняя школа (middle school), в ней только три класса: один — шестой, один — седьмой и один — восьмой. В каждом из них в начале учебного года было соответственно 9, 10 и 13 учеников. Во мно-

гих американских и российских школах в каждом классе учеников гораздо больше. Школа эта частная, недешевая, но и не самая дорогая в округе. Программа школы соотнесена с общими требованиями обучения в США и конкретно в Калифорнии. Вместе с тем и по предметам, и по содержанию, и по системе общения учеников и учителей она, если и не уникальная, то «штучная», далекая от того, что условно можно назвать стандартом. В школу был большой конкурс, включавший тестирование по математике и английскому, а также длительное собеседование с детьми и родителями. Требовалось представить характеристики от учителей и директоров тех школ, где дети учились ранее, и рекомендации от бывших выпускников этой школы или их родителей. Из сказанного ясно, что здесь культивируется школа-семья, а не просто ежегодно формируется новый класс. Еще один важный принцип: основатель и директор школы целенаправленно создает многокультурную семью: ученики представляют богатую этническую, расовую и языковую композицию.

Уроки начинаются в 8.15 и заканчиваются в 15.30; их продолжительность — от 30 минут до часа с четвертью — варьируется в зависимости от предмета. В полдень — 45-минутный ланч; как обычно в Америке, каждый ест то, что любит и что приносит из дому. Есть микроволновая печь — еду можно разогреть. Ребята едят в небольших компаниях, стараются управиться побыстрее, чтобы успеть побегать на небольшом поле перед школой.

Программа школы синтезирует в себе классические и современные представления о том, чему и как надо учить ребят. Решаются две задачи: максимально развить способности и научить самостоятельно работать. В шестом классе, где учился младший из авторов, еженедельно было четыре урока математики, два — письма и два — ли-

тературы. Три раза в неделю — японский; этот выбор руководства школы обусловлен тем, что японский язык в корне отличается от английского и формирует у ребят принципиально новую языковую логику. Еженедельно — три урока из цикла «естественные науки» (Science): основы физики, химии, биологии; акцент делается на изучении научных методов. Столько же отводится гуманитарным наукам (Humanities) — комбинированному курсу, включающему в себя географию, историю, философию, культуру.

Кроме того, в течение года ученики анализировали ряд великих идей и факторов. Это делалось на основе биографий двенадцати величайших философов, астрономов, политиков, деятелей культуры и общественных лидеров. Шестиклассники, как правило, неплохо знают Word и PowerPoint, и почти все мастерят свои сайты, размещают видео на веб-канале Youtube.com. Возможно, поэтому в расписании лишь один урок в неделю — «Компьютер», и это, прежде всего, ответы на вопросы, а не лекции. Реально же работа на компьютере идет на всех уроках. Каждую неделю в расписании аэробика, танцы, плавание (всех возят в бассейн неподалеку) и хор. Есть еще необычный урок — «Понимание себя»: ученики встречаются небольшими группами с преподавателем, оценивают свое состояние по шкале от «1» (совсем плохо) до «10» (все прекрасно) и обсуждают волнующие лично их проблемы. Например: много заданий на дом, как со всем справиться. Классного руководителя нет, но есть два учителя-предметника — мужчина и женщина, выполняющие функции консультантов, или советников, соответственно для мальчиков и девочек. У каждого ученика — личный журнал, куда он записывает свои ощущения и переживания, которые может по собственной инициативе обсуждать с консультантом. В конце сентября консультанты посетили

своих учеников дома, чтобы знать, в каких условиях они живут, как обустроено их рабочее место.

Многонациональна не только семья учеников, но и преподавательский корпус. Учитель по японскому и по компьютеру — японец, окончил на родине школу и колледж, а в Сан-Франциско получил степень магистра по преподаванию японского как иностранного (в Америке говорят — «как второго языка»). Компьютер — тоже его профессия, а еще и хобби. «Понимание себя» ведет афроамериканец — социолог и психолог. Математику в начале года вела немка, магистр математики и физики; училась она в Германии и Франции, преподавала затем в Швейцарии на немецком и французском языках. Во второй половине года ее сменила учительница-индианка. На сайте школы, там, где рассказывается об учителях, есть фото особого участника воспитательного процесса — консультанта по душе (Spiritual Advisor). Это Юки, пятилетний лабрадор директора. Собака ходит по классам, дети с ней играют — для них это прекрасная психологическая разрядка.

Разумное приветствуется

Уроки кончаются, но по домам расходиться, вернее, разъезжаться, нельзя. Минут десять ученики убирают школу. У каждого свои обязанности: кто-то подметет двор, кто-то вынесет из урн скопившуюся за день бумагу, бутылки и жестянки из-под воды, кто-то вытрет учебные доски. Потом на 5–7 минут все — учителя и ученики — собираются на улице (в этой части Калифорнии зимы нет, а дожди достаточно редки): стоят, сидят на скамейках вдоль стен или прямо на дощатом покрытии. Директор подводит итог дня, учителя напоминают детям о самом важном, что

происходило в этот день. А потом — общее «до завтра».

Уроков на дом задается очень много, и их надо делать. На занятиях все на виду, за спинами одноклассников не спрячешься. У всех есть дома компьютеры и необходимые приставки, но всем раздали по ноутбуку (ноутбук) «Apple» и принтеру. Шестиклассникам — новые, старшим — те, которыми они пользовались ранее. Компьютеры приходится ежедневно возить в школу — ими пользуются на уроках, и отвозить домой — на них выполняются домашние задания. Кроме того, там записаны некоторые обучающие программы. Например, работа вслепую на клавиатуре компьютера, которую шестиклассники и осваивали. Важный момент: все компьютеры автоматически отключаются в 9 часов вечера — детей приучают не сидеть над уроками ночами. Но можно немного поработать до школы: компьютерная сеть открыта с 6 утра.

«В США нет практики оглашения оценок, каждый ученик знает лишь свои достижения. Нет и родительских собраний, где одних детей публично восхваляют, других — зло ругают, а третьих — не замечают. Родители и учителя все обсуждают наедине».

Американцы, в том числе и дети, много чувствительнее россиян к подавлению свободы личности, ее прав. Но никто не воспринимает ограничение времени работы компьютеров, посещение преподавателями семей, обсуждение наболевшего с консультантами как контроль или как подавление личной свободы. Во всем этом

видится и приветствуется разумное. В США нет российской практики оглашения оценок, получаемых учениками, каждый знает лишь свои достижения. Нет и родительских собраний, где одних детей публично восхваляют, других — зло ругают, а третьих — не замечают. Родители и учителя все обсуждают наедине. В частных школах они контактируют очень тесно.

После летних каникул занятия начались 25 августа, но уже в первые дни сентября все ученики и учителя отправились в двухнедельное путешествие. Без родителей. Детям не разрешалось даже брать с собой мобильные телефоны. Директор несколько раз за все это время высылал родителям электронные послания.

Сначала была шестичасовая поездка на четырех микроавтобусах. За рулем сидели преподаватели. Ездили на север штата, в небольшой городок Этна (Etna) с населением менее 800 человек. Там, в живописном горном месте, на берегу озера, расположен известный в Америке кэмп (лагерь), где летом отдыхает молодежь. Почти неделю ребята жили в «спартанских» условиях, ночевали в спальниках, работали на ферме, готовили себе еду, купались в озере, осваивали приемы экстремального туризма. В один из вечеров при свечах состоялась церемония принятия шестиклассников в школьную семью. Центральным моментом было представление каждой новой девочке двух ее «сестер» — из 7-го и 8-го классов, а мальчику — «братьев». Это очень эффективный инструмент формирования мягкого микроклимата в школе. Затем была двухчасовая поездка дальше на север, в городок Эшланд (Ashland), штат Орегон, — один из центров американской театральной культуры. В нем живет менее 20 тысяч человек, но он известен в мире ежегодными Орегонскими шекспировскими фестивалями, которые проводятся с 1930-х го-

дов. Проходят они с февраля по октябрь, собирая свыше 350 тысяч зрителей. В городе есть также музыкальный и драматические театры и университет.

Все затраты на путешествие включены в оплату школы — ничего сверх. Родителей лишь попросили дать детям по 20 долларов для покупки одного ланча. В тщательно составленной для родителей инструкции по подготовке детей к поездке было сказано: цель путешествия — образование, а не шопинг; чем больше денег вы дадите им, тем меньше они будут практиковаться в принятии решений о покупках.

Подготовка к поездке на фестиваль началась летом. И новичкам, и тем, кто уже учился в школе, вручили набор книг: «Макбет», «Все хорошо, что хорошо кончается» и «Генрих IV». До отъезда на фестиваль все ученики под руководством директора школы — преподавателя литературы, углубленно читали Шекспира.

Самостоятельность и самоконтроль

Специфика учебно-воспитательной системы в школе нацелена на формирование самостоятельности и самоконтроля учеников, трудолюбия, умения принимать решения, вести себя в коллективе. Один из девизов школы — «Мы учим тому, что надо делать, когда не знаешь, что делать».

Утром на улицах часто случаются «пробки», и у многих учеников на дорогу уходит более получаса. Вставать приходится рано — уроки начинаются в 8.15. Все опоздания фиксируются; у кого они бывают регулярно, тех «нагружают» дополнительными заданиями. Многие американские школы имеют «день пижамы» (pajamas day), когда дети приходят на заня-

тия в чем спят. Поэтому поспать можно минут на пять больше; а сам день проходит весело.

Многообразны и нестандартны отношения между учениками и преподавателями. В шестом классе есть два учителя-наставника (advisers). При необходимости каждый ученик обращается к ним. Все ребята ведут тетради, где записывают то, что их волнует; за неделю должно быть записано не менее трех страниц наблюдений и впечатлений. В назначенный день ученик передает дневник наставнику, и тот обязательно найдет время для специального разговора со школьником — если будет на то причина. А не будет — просто оставит в дневнике свои комментарии.

Классная и домашняя работа выполняются на разрозненных листах. После проверки учителем их вкладывают в папки с разъемными кольцами и разделителями, помогающими ориентироваться в материале. Такие папки ведутся почти по каждой учебной дисциплине, и их надо иметь с собой на уроке, поэтому некоторые ребята пользуются ранцами, которые можно катить на колесиках. В ранце у каждого еще и лэптоп, и сумочка с едой (в школе нет буфета), а в дни занятий в бассейне — и пакет

с купальными принадлежностями.

Со второго семестра шестиклассники, как и старшие ученики, раз в неделю встречались со своими наставниками в ресторане или кафе; туда и обратно их отвозили преподаватели. Такой ланч проходит в середине дня и с учетом времени на дорогу занимает около полутора часов. Ланч не только еда и не только общение. Ученики учатся разумно тратить деньги. Каждый сам знакомится с меню, сам делает заказ официанту и должен уложиться в выделенные родителями 12 долларов, включая налог на покупку и обязательные чаевые.

Есть еще два важных направления в формировании самостоятельности и ответственности школьников. В первом полугодии два-три ученика шестого класса в сопровождении секретаря школы еженедельно ездили на ближайший рынок и покупали на школьные деньги продукты, из которых старшеклассники готовили что-нибудь для всей школы, например, печенье, фруктовый салат. А раз в месяц каждый шестиклассник в паре с семиклассником затрачивал два-три часа на «доброе дело». Одни помогали ухаживать за котятками, щенками в приюте для бездомных животных. Другие присматривали на фермах за домашним скотом. Соавтор этой статьи помогала с уроками отстающим ученикам одной из государственных (public) школ. Волонтеры-шестиклассники сами решали все организационные вопросы: звонили, чтобы уточнить день приезда, заранее предупредить о «накладках»; договаривались с родителями, которые отвезли бы их из школы на место работы и потом забрали оттуда.

Сентябрьская поездка в спортивный кэмп и на шекспировский фестиваль была «ударным» началом учебного года. В следующие месяцы таким событием стала подготовка спектакля, в котором участвовали все

«Раз в месяц каждый ученик затрачивает два-три часа на «доброе дело»: ухаживает за котятками и щенками в приюте для бездомных животных; присматривает на фермах за домашним скотом; помогает с уроками отстающим из госшкол и т.д. При этом все оргвопросы волонтеры-школьники решают самостоятельно».

ученики, и самостоятельная работа по избранной теме. Спектакль, с большим количеством музыки и песен, имел фантастический сюжет; его действие протекало и в наше время, и в прошлом. Первые репетиции шли еженедельно, на уроке театра. Расписание было составлено так, что на этом уроке присутствовали одновременно ученики всех классов. Затем работали на большой, близкой по размерам к профессиональной, сцене одной из государственных школ, где зрительный зал вмещал до 500 человек. К спектаклю подготовили программку с указанием действующих лиц и исполнителей. На представлении присутствовали все учителя, много родителей, родственников и друзей.

Главное дело

Теперь о главном деле — о самостоятельной работе над проектом. Выполняется он не в рамках какого-либо школьного предмета, а по более свободной тематике. В декабре каждый ученик школы обсуждал с наставником тему своего проекта и составлял план работы. После рождественских каникул все приступили к ней, для чего на пять недель было изменено расписание уроков. Учились до 12 часов, потом — ланч, затем трудились в школе самостоятельно: собирали через Интернет информацию, читали литературу по проблематике проекта, обсуждали задуманное с наставником. Предполагалась не только «лабораторная» работа, но и «полевая»: ученик мог уехать из школы, чтобы приобрести практический опыт. Выполняешь проект по истории икебаны? Можешь записаться на курсы и посетить там несколько занятий. Одна девочка изучала технику китайской живописи тушью на рисовой бумаге и осваивала это искусство в специальной студии. Другая заинтересовалась проблемой выживания в экстремальных условиях и несколько дней занималась в спецшколе под Лос-Анжелесом.

Были проекты по созданию мультфильмов, сценическому гриму, индийской красочной (временной) татуировке, художественной фотографии животных и многие другие. Каждый ученик, помимо сотрудничества со своим школьным наставником, находил себе советчика и эксперта среди профессионалов. С первым работа шла достаточно плотно, со вторым — на двух-трех встречах. Автор этого материала решила изучить историю цирковой трапеции и трюков под куполом. Прочитала литературу по теме и взяла несколько уроков у артистов в сан-францисском цирке. Все делалось со страховкой, но полеты были не во сне, а наяву. Удовольствие тоже настоящее. К тому же формировалось умение преодолевать страх.

Итоги своей работы ученики представили на выставке в помещении одного из банков на центральной улице городка Сан-Матео. Каждый сам монтировал свой стенд для текстов и фотографий; многие демонстрировали свое видео на ноутбуках. У кого предметом проекта была выпечка кексов или приготовление китайской лапши — угощали своими изделиями посетителей. А те могли на специальных бланках оценить проект или — в знак благодарности за работу — положить в «кружочку» деньги. Все пожертвования школа направила в один из местных благотворительных фондов.

Формирование навыков учебы, особенно самостоятельной — одна из первостепенных задач этой школы. Как правило, домашнее задание по каждому предмету предполагает письменные ответы на серию вопросов, приходится много читать и писать эссе на самые разные темы, часто — свободные. Кто не сдал вовремя домашнее задание, должен сделать его позже. Но такое не приветствуется. «Провинившийся» может лишиться традиционной пятничной поездки в кафе и завтрака там

со своим наставником. Уроки часто завершаются короткими тестами по пройденной теме; в конце первого семестра и по итогам года — экзамены по всем предметам. Кроме того, в течение года ребята выполняют самостоятельно несколько междисциплинарных проектов, предполагающих сбор информации и ее обобщение, изобретательство, подготовку стендов для презентации результатов.

Знания учеников оцениваются на трех уровнях: «выше среднего», «среднее» и «ниже среднего». Эти оценки отвечают российским «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно». Младшему автору этой статьи больше всего нравятся японский язык, литература и фехтование. Успешно идет и математика. Поэтому другому автору, математику по базовому образованию, было разрешено давать ей дополнительные задачи, которые она решала самостоятельно на уроке математики, предварительно выполнив то, что учитель предлагал всему классу. По этим четырём предметам и по ряду других ученица заработала «выше среднего», но в отличницы не «выбилась».

Итоговое замечание старшего соавтора. Одиннадцатилетние дети быстро меняются, многое в них определяется генетической программой, семейным воспитанием, чтением, телевидением и другими обстоятельствами. Но нет сомнения, что полгода учебы в «Одиссее» ускорили взросление моего младшего соавтора — появились ростки самоанализа, повысилось чувство ответственности, заметны стали навыки обсуждения сложных вопросов и умение аргументировать свою точку зрения.

Сенпаи к кохאי

Все ученики школы хорошо знают два

японских слова: «кохאי» и «сенпаи» — «младшие» и «старшие».

Все бывшие шестиклассники пишут эссе, в котором обращаются к новым шестиклассникам, помогая им войти в единую семью. Ниже — фрагменты эссе, написанного моей внучкой сразу после перехода в 7-й класс, когда она стала сенпаи по отношению к новым шестиклассникам. Судя по эссе, за год в школе внучка заметно повзрослела и научилась формулировать очень непростые рецепты жизни.

«Что делать, когда не знаешь, что делать, — это было самой трудной задачей в течение первого года обучения в «Одиссее», во всяком случае для меня. К примеру, вместо того чтобы сразу задавать учителю вопрос, приходилось внимательно подумать: а не могу ли я частично ответить на него сам? Если да, то надо постараться ответить и на весь вопрос. Потом думаешь, а на какой вопрос я действительно не могу ответить. Только после этого спрашиваешь учителя.

Все в нашем классе ошибались, но в конце концов все сложилось успешно. Наша главная ошибка заключалась в том, что мы «по обложке судили о содержании книжки». Плохой или хороший человек — мы решали при первом знакомстве друг с другом. Чтобы говорить о том, какой человек, ты должен его лучше узнать. Поверь мне, тогда ты не будешь расстраиваться.

Первый успех нашего класса был в самом начале учебного года, когда мы все выехали в кэмп, чтобы лучше узнать друг друга. Сначала мы прошли через игры-тесты, показывающие наши навыки работать совместно. Затем был финальный тест, называемый «стена». Ученики «Одиссееи» ежегодно ездят в этот кэмп, но до нас никто до стены так и не добрался. Это высокая, выше двух метров, абсолютно гладкая

деревянная стена, и мы должны были все преодолеть ее. Мы сделали это. Надеюсь, и вы преодолеете.

За год мы не только подружились всем классом, но и нашли внутри класса лучших друзей.

Хочу, чтобы ты был счастлив. Годы обучения в «Одиссее» пробегут быстро. Ты будешь падать и подниматься. Ты испытаешь успех и поражения. Учись на прошлых, настоящих и будущих ошибках. Сейчас мы уже не просто кохаи, это звание мы передаем вам. Мы сенпаи для вас, но кохаи для тех, кто будет учиться в третьем классе».

Как же ребята преодолели стену? Оказывается, они додумались поднять на сцепленных руках одних учеников, чтобы они залезли наверх и потом подтягивали сверху других. Проблема оставалась лишь в том, чтобы помочь последнему из ребят; ведь и его надо было подсадить. Оказалось, учитель был рядом с ребятами, слушал их обсуждения,

и когда они наткнулись на эту проблему, сказал им, что на обратной стороне стены есть ступеньки, потому нет проблемы со спуском. И те, кто стену преодолевает, могут вернуться и подсадить тех, кто помогал им.

Нетривиальный путь к коллективному действию был найден. Совместное решение задачи о том, что делать, когда не знаешь, что делать, было найдено. Ребята уверены, что никогда не забудут эту стену.

■ **Докторов Борис Зусманович**, социолог, доктор философских наук, **Докторова Елизавета**, его внучка, ученица 7 класса школы «Одиссея», Сан-Матео, Калифорния, США

От редакции: авторы будут благодарны читателям за вопросы и предложения. Писать им можно по адресу: bdoktorov@inbox.ru.



ПРАВА ДЕТЕЙ В РОССИИ: СОБЛЮДАЮТСЯ ИЛИ НЕТ?

По мнению россиян, лучше всего сегодня реализуются права детей на получение школьного образования: соответствующий индекс* составляет 66 пунктов. Также опрошенные удовлетворены тем, как соблюдаются права детей на свободу выражения мыслей и собственное мнение (по 54 пункта).

Несколько хуже обстоит дело с реализацией права на получение медицинского обслуживания (49 пунктов), посещение детского сада (42 пункта). Самые плохо реализуемые сегодня права детей — право на защиту от насилия и жестокого обращения (37 пунктов) и защиту от информации, наносящей вред их здоровью и нравственному развитию (30 пунктов).

Индекс реализации прав ребенка* показывает, насколько хорошо реализуются права детей, закрепленные Конвенцией о правах ребенка. Чем выше значение индекса, тем лучше реализуются права детей в определенной области. Показатель может принимать значение от 0 до 100 пунктов.

Источник: Инициативный всероссийский опрос ВЦИОМ, проведен 21–22 мая 2011 г.

* Опрошено 1600 человек в 138 населенных пунктах в 46 областях, краях и республиках России. Статистическая погрешность не превышает 3,4%. URL: <http://wciom.ru>



Проблемы «безотметочного» обучения в начальной школе, как и многочисленные проблемы отношений семьи и школы, по-прежнему вызывают острый интерес. Этот материал впервые был опубликован в нашем журнале еще 16 лет назад, но сегодня его темы не менее актуальны, чем тогда. Более того, проблемы вышли на новый уровень с появлением в школах систем, позволяющих индивидуально подходить к обучению детей.

Карта развития ребенка

■ **В. Никонов**

Антон в возрасте шести с половиной лет поступил во второй класс английской спецшколы в сентябре 1994-го. Проучился до середины января 1995 года. В учении был довольно успешен. Научился понимать общественную значимость «пятерок» и «четверок», а однажды на ухо деду поведал: «Получил двойку». За что? Забыл выполнить одно из домашних заданий.

В конце января вместе с родителями

выехал в Германию. Срок командировки отца — два года. Как быть с учением Антона? Фирма, на которой предстояло работать отцу, успокоила: будет учиться в международной школе. Обучение на английском языке, так как русских школ нет. Представляете волнения любящего деда? Нет, меня не пугал уровень его развития. Беспокоило другое: новая школа — новая культура, все дети из разных стран, преподавание на английском языке, которым он, по сути, не владел, русский — он один.

Из коротких писем внука, полученных с оказией, узнаю: «Я учусь в международной школе, там почти нет письменных заданий, там почти только игра». «В школе был карнавал, я был в костюме шерифа. Было очень весело». «Школой очень доволен». Очевидно, для него это много, но как мало для меня!

И вот в конце марта 1995 года получил аттестационный лист Антона за подписью двух учителей, видимо, классного воспитателя и основного учителя. Прочитал. И,

может быть, впервые в жизни, за сорок с лишним лет работы в системе образования, я с ужасом подумал о том, что в наших школах существует один-единственный документ, определяющий лицо школьника, — дневник. Но какой же он, по сути, безликий и по-бюрократически бездушный. Классный руководитель железной рукой представляет за своей подписью полученные за неделю оценки от «2» до «5». И все! А вот другой документ. Не считите за труд, внимательно прочитайте. Сравните.

Международная школа Франкфурта

Имя ученика: Антон _____

Класс: первый, март 1995 г.

Учитель _____

Воспитатель _____

Навыки	Уровень развития
Навыки слушания	
Слушает внимательно	начальный
Следует за изложением	начальный
Проявляет интерес, когда ему читают вслух в группе	начальный
Навыки говорения	
С готовностью откликается	начальный
Старается повторять за учителем	начальный
Старается использовать английский словарный запас	начальный
Правильно использует артикли	навыка еще нет
Правильно использует предлоги	навыка еще нет
Общается	начальный
Произношение	начальный
Рабочие навыки	
Сосредоточен на задании	развивающийся
Выполняет задание	развивающийся
Не беспокоит других	развивающийся
Сотрудничает	развивающийся
Работает с уверенностью в собственных силах	развивающийся

Несмотря на то что Антон только начал посещать школу, он хорошо прогрессирует. Он очень старается сконцентрироваться и понять все, что ему говорят.

Говорение и слушание

Говорит ясно	начальный
Говорит законченными предложениями	начальный
Говорит с выражением	начальный
Может рассказывать истории, в том числе из своего опыта, при этом последователен	начальный
<i>Антон делает большие успехи в обучении разговорному английскому языку</i>	
Чтение*	
Демонстрирует интерес	развитый
Знает основные звуки	начинающий
Знает транскрипцию	начинающий

* Мы не приводим в этом разделе полного списка, так как он относится в основном к навыкам освоения второго языка как языка общения и отражает специфику именно этого языка.

Антон в состоянии читать простые книги. Это помогает ему понимать английский язык и расширяет его словарный запас.

Почерк

Держит карандаш правильно	развитый
Правильно пишет буквы	развитый
Делает пропуски	развитый
Правильно пишет большие и маленькие буквы	развивающийся
<i>У Антона очень аккуратный почерк</i>	

Творческое письмо

Сочинения показывают наличие воображения и фантазии	развивающийся
Может выстроить, организовать и описать события	развивающийся
Применяет фонетические знания	развивающийся
Использует свой словарь и внешний	развивающийся
Работает над правописанием	развивающийся
Может редактировать собственную работу	развивающийся

Математика

Понимает соотношения	развитый
Пишет цифры правильно	развитый
Понимает арифметические концепции	развитый
Понимает дроби	развитый
Хорошо усваивает новые концепции	развитый
Решает качественные задачи	развитый
Работает с адекватной скоростью	развитый
Сортирует и классифицирует	развивающийся
Интерпретирует данные	развивающийся

Антон превосходно понимает математические концепции

Социальное развитие	
Уверен в собственных силах	развивающийся
Сотрудничает	развивающийся
Работает независимо	развивающийся
Работает в парах	развивающийся
Демонстрирует игровое поведение	развивающийся
Признает школьные правила	развивающийся
Готов делиться	развивающийся
Уважает окружающих	развивающийся

Антон начинает приобретать друзей и получает удовольствие от общения с командой товарищей по классу.

Рабочие навыки	
Может слушать других	развивающийся
Следует за содержанием	развивающийся
Сосредотачивается на задании	развивающийся
Выполняет задание	развитый
Уважает чужую собственность	развитый
Аккуратен с дидактическими материалами	развитый
Готов попробовать новое задание	развитый
Уверен в своих возможностях	развивающийся
Задает вопросы на прояснение	развивающийся
Не беспокоит окружающих	развивающийся
Организован	развитый
Гуманитарные и социальные предметы	
Есть интерес	развивающийся
Понимает идеи	развивающийся
Участвует в дискуссии	развивающийся
Применяет усвоенные идеи при выполнении работы	развитый
Демонстрирует мыслительные навыки	развитый
Задает актуальные вопросы	развивающийся

Антон с удовольствием участвует в классных посадках.

Общие комментарии: Антон удачно вошел в новую школу. Он быстро схватывает и ему нравится участвовать в школьной деятельности. Сначала ему было трудно понять школьную рутину и правила, но он быстро адаптировался.

Искусство: получает удовольствие и приобретает уверенность.

Музыка: с удовольствием участвует.

Физическое развитие: получает удовольствие и приобретает уверенность

Надеюсь, читатель поймет, почему мне захотелось предложить этот документ для публикации в журнале. Поверьте, никогда я еще не испытывал такого удовлетворения не от успехов внука, нет (он для меня всегда будет самым-самым...), а от деятельности педагогов, сумевших за пол-

тора месяца с помощью, казалось бы, формальной бумаги нарисовать картину под названием «Человек». Как после этого я могу не верить этим людям?

■ **Никонов Владимир Дмитриевич**, бывший член редакционного совета журнала «Директор школы»

Перед публикацией текста мы разместили статью в разделе «Материалы» на сайте журнала «Директор школы» (www.direktor.ru), чтобы собрать мнения читателей по данной теме.

Ирина Николаевна Щербо, кандидат педагогических наук, заслуженный учитель РФ, директор центра образования «Школа здоровья» № 1071, г. Москвы: «Спасибо! Я помню эту статью, ее уже публиковали. И я много раз ее искала, но так и не нашла. Она, как видим, не стареет и актуальна, возможно, для меня».

Виталий Александрович Чижков, директор средней общеобразовательной школы № 61, г. Магнитогорск: «Что здесь скажешь?! Замечательно! Карта развития ребенка содержательна, оценки не оскорбительны и действительно показывают малыша как личность. Мы тоже много говорим, в том числе и в новых стандартах НОО, что пора менять систему оценивания личности ребенка, его учебных на-

выков, компетенций. Только воз и ныне там. Жаль, что разработчики новых стандартов не предлагают такого «дневника» в своих материалах, а отдают его разработку на откуп школьным коллективам. Публикация этого документа поможет, подскажет школам, в каком направлении нужно выстраивать систему оценивания в начальной школе. Как сделать ее по-настоящему гуманной».

Нина Викторовна Морозова, Деревянская средняя общеобразовательная школа № 5 Прионежского муниципального р-на, Республика Карелия: «Автором статьи сравниваются две системы образования: российская (русская), западная (иностранная). Это как два мира — два детства. Не в пользу отечественного, естественно».

«Образованность современного общества», — что сегодня мы вкладываем в это понятие? С чем связаны изменения в культуре, науке и экономике в нашей стране и мире, которые мы воспринимаем не всегда как благо, но как дань времени? Какими путями возможно развитие нашей страны и к чему это может привести? Обо всем этом — в беседе с доктором экономических наук, директором Центра исследований постиндустриального общества Владиславом Леонидовичем Иноземцевым.

«Иная образованность», или Конец «энциклопедического века»

— Как, на Ваш взгляд, изменилась образованность общества за последние 20–30 лет? Не с точки зрения набора знаний, хотя, конечно, и это немало важно, а с точки зрения значимости образования и самообразования для жизни человека в современном обществе?

— В последние годы образованность российского общества, как и многих других, эволюционировала в двух направлениях.

С одной стороны, классическое образование деградирует везде. Бывая в США и Европе, я замечаю, что знания становятся все более прикладными. Если взять, например, серьезную обществоведческую литературу тех же США или западноевропейских стран, то легко заметить, что эпоха популярности «больших идей» закончилась на рубеже 1960-х и 1970-х годов. С некоторых пор для серьезного успеха каждой новой книги ее основная идея должна быть очень понятной и простой,

а также в той или иной степени легко подтверждаться практикой. Спрос на сугубо теоретические знания сокращается, и сокращается во всех сферах, от социальных наук до естественных, хотя в последних науках идет несколько иной процесс: углубление знаний через их фрагментацию. Однако общий итог один и тот же: глубокое, объемное образование, которое было предметом гордости представителей «высших» классов начиная с конца XVIII века и до середины XX, сейчас уходит в прошлое, а на первый план выходят специализированные знания. Нынешнему обществу нужны узкие специалисты высокой квалификации. В рамках каждой специализации необходимы детальные знания. Этот процесс повсеместный и свидетельствует о завершении «энциклопедического» века.

«Раньше образованность была фактором конкуренции, сейчас фактор конкуренции — уникальные навыки, таланты, особенности личности».

С другой стороны, общая образованность, понимаемая как широкий кругозор, растет. Советские школьники образца 1970-х годов были неплохо подготовлены в самых разных областях, но при этом не имели навыков, привычных для большинства их современников за рубежом или для молодых россиян сегодня. Глубокое знание иностранных языков отсутствовало напрочь, коммуникативные навыки были гораздо хуже, кругозор сужался идеологическими рамками. Современная молодежь впитывает огромное количество информации, которую не воспринимали раньше их сверстники, кроме этого, она может не иметь глубоких познаний в области истории искусств, но зато многие молодые ребята знают один, а то и два языка помимо

своего собственного, много путешествуют. Школьное знание часто заменяется визуальными жизненными образами. Можно читать книги о Микеланджело, а можно один раз пройти по музеям Ватикана. Если раньше человек, будучи инженером или физиком, хорошо знал свою основную специальность и отчасти был знаком с историей и культурой, то сейчас профессиональная жизнь сужается, а общекультурный уровень растет. Возникает диссонанс, которого раньше не было. В своей области люди изучают только то, что им нужно для профессии, но зато в общечеловеческом плане становятся более широко образованными, более подготовленными к коммуникациям вне своей профессиональной деятельности.

Итак, имеют место два параллельных процесса: человечество становится, безусловно, богаче, кругозор расширяется, объем поступающей информации растет, а доля этой информации, используемая в профессиональной деятельности, сужается. Это продолжается довольно долго, и я не вижу пока никаких шансов на перелом. В ближайшее время знания продолжат профессионализироваться, а их носители будут все меньше понимать друг друга. Если раньше социолог и экономист говорили практически на одном языке, то сегодня инструментарий социологии и экономики сильно разнится, и этот разрыв будет лишь расти. Это цена технического прогресса, цена сложности современного общества.

— *Насколько сегодня востребован статус «образованного человека»?*

— Что такое вообще «статус образованного человека»? Например, в Америке существует интересная связь между образованием и доходом. До 1950–1960-х годов взаимоотношение между этими факторами было почти пропорциональным. Зар-

платы выпускников колледжей были в среднем втрое выше, чем у тех, кто имел только среднее образование. Поэтому люди осознанно получали высшее образование, рассчитывая на более высокие доходы. По мере того как высшее образование стало обычным, его ценность в качестве экономического актива резко упала. В результате сегодня люди, имеющие высшее образование, могут рассчитывать лишь на то, что их зарплата не будет ниже средней. И это понятно: то, что раньше считалось уникальным, сегодня стало обыденным. Начиная с конца 1980-х годов на реальный рост доходов могут рассчитывать люди, которые имеют серьезное послевузовское образование, либо серьезный практический опыт работы, либо обладают какими-то особыми способностями и умениями. Раньше образованность была фактором конкуренции, сейчас фактор конкуренции — уникальные навыки, таланты, особенности личности. Образованность и уникальность, понятно, вещи разные. Общество сегодня требует отхода от массовых канонов, и преуспевают в первую очередь те, кто создает уникальный продукт или услугу и занимает очень узкую потребительскую нишу.

«Преподавать за деньги обычные уроки в обычной школе — это путь в никуда».

Современная экономика очень диверсифицирована и специализирована, что разрушает потребность в широкой образованности. Высокий уровень образования сам по себе не является конкурентным преимуществом даже в развитых постиндустриальных обществах. Если раньше статус профессора априори вызывал соответствующее отношение к человеку, то сегодня очень много зависит от того, как

этот профессор говорит, как умеет налаживать коммуникацию с аудиторией, сколько новой практической информации получат слушатели. В России ситуация похожа. Хорошее качественное образование сегодня, как и во всем мире, значит меньше, чем индивидуальные способности и особенности. Сегодня статус образованного человека сам по себе прибавки к доходам не обеспечивает. Хорошо это или плохо, это другой вопрос, но это так. И Запад показывает нам в этом плане пример того, к чему это ведет: время классической образованности прошло, к сожалению. Человеку теперь требуется такой уровень образованности, который позволяет общаться в мире, где это общение требует знакомства с техническими средствами коммуникаций, знания языков, истории и культуры. Сейчас человеку, для того чтобы не чувствовать себя изгоем в этом мире, нужен набор знаний, совершенно отличный от того, который преподавался в советской школе. Нужны умения и таланты, в то время как статус, звание и прочие вещи подобного рода уже обесценились. На Западе можно приехать на любую экономическую, например, конференцию, увидеть там людей, увенчанных научными званиями и должностями, а рядом с ними молодых специалистов, продуцирующих интересные и провокационные идеи, и понять по наполняемости секционных заседаний, сколько участников ходят послушать мэтров, а сколько — исследователей завтрашнего дня. Структура общества, которая была выстроена под статус, рушится на наших глазах, и спасти ее невозможно. И, на мой взгляд, не нужно.

— *Сегодня у нас часто образование рассматривается как рыночная услуга. Для западных стран, например для Америки, — это норма. Не приведет ли это в конечном итоге к изменению мировоззрения россиян? Не получится ли сдвига от воспитания общечеловеческих ценностей,*

к которым стремилась наша система образования еще в середине прошлого века, к «натаскиванию» на определенные знания по учебникам, ради сдачи экзаменов и прочих показателей успеваемости? Не будет ли это считаться нормой и у нас?

— Да, сегодня в России мы признаем, что образование — это рыночная услуга, но это не обязательно оптимальный подход. Да, в Америке образование также построено на рыночных принципах, но я рискну сказать, что только в Америке. Мы пытаемся скопировать систему, которая довольно уникальна, ведь Соединенные Штаты практически одни создали систему образования такой степени «рыночности». Если взять Европу, там дела обстоят иначе. Например, во Франции высшее образование бесплатное, в Германии — бесплатное, да и в Америке его платный характер не столь прямолинеен, как может показаться. Не меньше трети американских студентов поступают по грантам, по различным благотворительным программам и т.д., если они показывают высокие результаты тестов; кроме того, есть много муниципальных бесплатных колледжей, огромное количество фондов, оплачивающих образование не только американцев, но и иностранцев, желающих учиться в Америке. На самом деле я не уверен, что больше половины населения США сами полностью платят за свое образование. Да, рыночный принцип присутствует — за образование действительно платят, но всегда сами студенты. И не стоит думать, что можно заплатить и пойти учиться, например, в Гарвард. Если ты не сдашь экзамены, никакие деньги не помогут, есть и европейские вузы, в которых существует довольно серьезная и сложная система, позволяющая соблюдать баланс между обеспеченностью и талантом.

Поэтому я бы с осторожностью говорил о том, что в той же Америке образова-

ние — рыночная услуга, и американский опыт не стал бы перенимать. То, что у нас происходит, — это катастрофа. Нельзя вводить платные предметы и курсы в школе. Всеобщее образование может быть плохим — как, например, в нищих африканских странах, где нет денег на подготовку учителей и оснащение школ, — но не избирательным. Преподавать за деньги обычные уроки в обычной школе — это путь в никуда. Таким же отрицательным фактором является и платность высшего образования в ее российской версии. Если ваш ребенок отлично окончил школу, с высоким знанием языка и вам предлагают заплатить \$60 тысяч за обучение в Высшей школе экономики, то очевидно, что с такими результатами можно подать документы в десяток американских университетов, параллельно составив заявку на стипендию в какой-нибудь американский благотворительный фонд. И ребенка примут. При таком положении вещей нормальные молодые люди никогда не будут учиться в России. Я не понимаю, в чьих интересах это делается, кому выгодно сохранять такое положение вещей в нашей стране, которое направлено на удушение нормального конкурентоспособного на мировом рынке образования. Если у меня нет возможности обеспечить себе нормальное бесплатное образование, нормальный уровень жизни и медицины, то мне такое государство не нужно. Зачем мне платить ему налоги? Чтобы на них жировали представители силовых структур и «верные путинцы»? Лучше уж уехать прочь...

— Вот именно: долгие годы из России уезжали и продолжают эмигрировать специалисты разных сфер деятельности. Люди отправляют детей в зарубежные школы и вузы, с «прицелом» там остаться впоследствии. Что сегодня может сделать наше государство, чтобы удержать молодых специалистов, образованных и состояв-

шихся россиян? Может ли школа повлиять на этот процесс?

— Уезжают далеко не все. Например, предприниматели, которые основали бизнес в России, уезжают редко, так как заниматься бизнесом в Европе гораздо сложнее, чем у нас. Там более сложная конкурентная среда, там правила, которые мы не привыкли соблюдать, другие законы, языковая среда, традиции. Я не знаю людей, которые в достаточно молодом возрасте, будучи здесь в малом и среднем бизнесе, уехали в Европу и продвинулись там.

С другой стороны, если молодой человек в последних классах школы уже знает, что он не хочет жить в этой стране, ему тут все не нравится, он заранее ставит себе цель — уехать. Если нет богатых родителей, он осознанно выбирает профессию, которая востребована за рубежом, начиная от микробиологии до компьютерных наук. Лично я знаю много молодых ребят, которые уже с третьего курса института начинают писать в различные западные журналы, участвовать во всех возможных конкурсах, которые там существуют, в общем, заявлять о себе. И по окончании из московских вузов, в частности, уезжает 5–10% молодых специалистов, которые затем делают карьеру в других странах, причем, как правило, весьма успешно, так как российские специалисты мотивированы больше: условия жизни и работы на Западе сильно отличаются от наших. Эти мотивы вполне понятны, и они не только финансовые. Сегодня на всех уровнях власти обсуждают: насколько нужно увеличить зарплату у нас в науке, чтобы люди перестали уезжать? Ни насколько, так как сколько бы ни надбавляли — все равно уедут. Потому что в первую очередь люди едут за возможностью продолжать свое образование и попасть в среду, где их труд ценен. У нас, например, по той же микробиологии выходит два журнала,

а в Америке — больше сорока. Причем у нас эти два журнала читают 200 человек, и то непонятно для чего, а там каждый — около 5 тысяч. У нас конференций и профессиональных тусовок в разы меньше, чем на Западе, на распространение среды мирового научного сообщества идей, которые вы можете высказать в России, уйдут годы в лучшем случае, тогда как за рубежом на это потребуются несколько дней. Большинство открытий в науке рождается в дискуссиях, в профессиональном общении, на стыках разных подходов. В России нет этих стыков, у нас нет среды, которая бы рождала эти идеи, так как она возникает при накоплении критической массы исследователей. Например, почему ученые со всего мира стремятся попасть в Кремниевую долину? В значительной мере потому, что когда на пятистах квадратных километрах сосредоточено более 100 тысяч специалистов, то там все бурлит, проявляется эффект «ядерного взрыва». А если у нас один ученый в Москве, другой в Новосибирске, третий в Казани, то ничего и не произойдет. У нас нет критической массы, чтобы дать им возможность взаимодействовать.

Что делать? Тут есть два пути. Первый заключается в том, что можно пойти инерционным путем, не препятствовать этому процессу, пусть народ едет, официально разрешить двойное гражданство — и получить большую интеллектуальную колонию за пределами собственной страны, имея прицел на то, что эти люди могут вернуться. И вернувшись, смогут изменить общество. Но опять-таки для этого нужно создать условия. Сегодня их нет.

У нас какая складывается ситуация в России? Человек изобретает что-то, но никто этого не применяет. Зачем удерживать таких людей? Почему бы им не уехать и не внедрить свое изобретение в той стране, которой это нужно? Я в этом смысле глубо-

кий космополит. Когда наши материалове-ды сделали в начале 2000-х годов для Моск-вы новый асфальт, который был на 15% дороже, но в три раза прочнее обычного, Ю. Лужков, и это не шутка, отказался за-купать его на финансируемые из город-ского бюджета стройки, так как друзьям его надо было как можно чаще асфальт перекладывать, чтобы «распиливать» бюд-жет. Конечно, такой специалист поедет, на-пример, в Финляндию и будет строить до-роги там, а мы все равно потом у тех же финнов будем покупать наши же техноло-гии, только, понятно, совсем по другим це-нам. Если мы не можем иначе жить, значит мы будем жить так — пусть уезжают, наука не имеет национальности.

Второй путь — китайский, когда можно попытаться создать местные научные цен-тры и школы. Но опять же, как строить и что? Совершенно точно, что придется забыть о таких науках, как социоло-гия, политология, экономика, так как все это на Западе доведено до того уровня, сверх которого придумать что-то новое у нас не представляется возможным. А вот в области индустриальных технологий у нас много шансов. Я уверен, что мы нико-го не вернем обратно из-за границы, да и не нужно, на мой взгляд. Привозить кого-то из-за рубежа нужно только для обмена опытом, для того, чтобы люди понимали, как может и должно быть, чтобы тянулись к этому уровню. Поэтому лучше сделать на базе создаваемого Сколково своего рода «рыбацкую сеть». И молодые специали-сты, которые бегут из разных российских городов за рубеж, оседали бы здесь и по-нимали, что тут никто не будет их жест-ко контролировать, что здесь они могут зарегистрировать новые компании, как в офшорной зоне, здесь они имеют воз-можность продавать свои разработки и на Запад. И здесь будет постоянное взаимо-действие между нашими изобретателями, технологами и т.д.

Когда мы говорим о техническом обра-зовании, нужно отметить, что люди, ко-торые создают в этой сфере новые про-дукты, должны понимать возможность их использования. Если такой возможности в стране нет, то, создав один-два продук-та, они наверняка уедут.

Что делают китайцы? Все, что они приду-мывают, стремительно коммерциализиру-ют, у них вырастает очень серьезный ра-бочий класс, который может оперировать теми современными технологиями, кото-рые их ученые воспроизводят, и я уверен, что китайцы очень скоро перейдут от ко-пирования западных к производству сво-их уникальных технологий, так как они уже начинают внедрять собственные стандар-ты. Сегодня больше половины продуктов многих известных брендов копируются и продаются Китаем.

«У нас взяточничество эффектив-нее, чем выход на демонстрации. И я не осуждаю тех, кто дает взят-ки — у нас просто создана система, где этот путь эффективнее, что де-лает систему очень прочной».

У нас же в России невозможно создать технологическую экономику, так как мы не имеем современной производствен-ной базы. И чем быстрее мы начнем осоз-навать, что наша система не идеальна, тем больше шансов на перемены. Сейчас ситуа-ция крайне инертна. В. Путин создал очень стабильную систему, и основа ее прочнос-ти заключается в банальной вещи. Напри-мер, когда в европейских странах общество недовольно реформами правительств, лю-ди выходят на улицы, устраивают демон-страции, профсоюзы бастуют. И в результа-те власти идут на какие-то поступления. У нас такие действия не работают. Напри-

мер, изменили власти правила выдачи лицензий на производство алкогольной продукции. Вместо того чтобы крупнейшим предпринимателям объединиться, прекратить поставки в магазины, разбить тысячи бутылок водки перед Белым домом, т.е. хоть как-то высказать свое несогласие (как обязательно бы сделали французские виноделы на их месте), каждый из предпринимателей бегаёт и выясняет, кому бы дать взятку. И это наш подход, потому что за последние десять лет наш народ научили: когда вы объединяетесь, то вы точно ничего не получите — вас назовут экстремистами, и прощай, бизнес. А если дать взятку, то, во-первых, потратишь гораздо меньше усилий, а во-вторых, добьёшься результата в несколько раз быстрее. Наше общество резко фрагментировано, при всем том, что русские люди очень неглупые и абсолютно правильно понимают эффективность действий. У нас взяточничество эффективнее, чем выход на демонстрации. И я не осуждаю тех, кто даёт взятки, — у нас просто создана система, где этот путь эффективнее, что делает систему очень прочной. Вы не будете объединяться против нее, потому что с ней проще договориться. При этом система очень свободна, каждый у нас может делать что угодно, может заниматься любой деятельностью, кроме очевидно противоправной, может куда угодно уехать и т.д. В советское время такого не было, была масса запретов. И та система, в конце концов, стала всем неудобна и рухнула. А сегодня все всех устраивает, система гибкая, никаких законов, ничего не работает. Чего ж вы еще хотите? Полностью свободное, очень фрагментированное общество, в котором нет нужды объединяться, каждый сам может сделать все, что ему нужно будет. И даже молодежь, разумная, прогрессивная, думающая, вписанная в эту систему, тоже довольна, так как она дает им все то, что они хотят. И не надо к этому относиться как к чему-то ужасному, так как когда обществу дают некие рамки, то ему ос-

тается либо в них встроиться, либо их сломать. Но сейчас рамки такие гибкие, такие аморфные, сдвинешь их вправо-влево, они легко прогнутся, и чтобы их сломать, нужны невероятные усилия, которые, по сути, никому не выгодны. И власти, конечно, довольны: все это позволяет им относиться к управлению страной как к бизнесу.

Что касается нового поколения и надежд на него, то лично я в него не верю. На Западе считают, что сейчас вырастет поколение новых талантливых специалистов, которые со времени придут во власть и т.д. Это не так. Я иногда преподаю в ГУ – ВШЭ, и вижу, что большая часть студентов хочет быть чиновниками, потому что идея максимального обогащения при минимальной ответственности доминирует тотально, и смены психологии в сторону активности, индивидуальности, предпринимательства... я ее не наблюдаю.

— *Наверняка существует статистика по оттоку наших специалистов...*

— Что касается вообще нашей эмиграции в Европу, то она прошла несколько этапов. В 1980–1990-е годы уезжали прежде всего евреи и немцы, русских было около 10–15%, потом этот поток прошел, и в середине 1990-х годов наступило затишье. После дефолта 1998 года началась вторая волна, и тогда стали уезжать все больше и больше русские. Сейчас этих людей очень много в Европе, Канаде и Соединенных Штатах. После чего снова настала временная передышка, зато после 2004 года поехали все! Молодежь, малый и средний бизнес и т.д. Что значит «поехали»? Есть официальная статистика по покупке недвижимости в странах ЕС и по получению там вида на жительство. Это не значит, что люди совсем уехали, но на сегодняшний день можно утверждать, что начиная с 2003 года российскими гражданами в ЕС куплены 2 миллиона 600 тысяч объектов недвижи-

мости. Процесс нарастает. Один из факторов таких массовых покупок, конечно, финансовый — ведь цены в Москве и Петербурге уже выше, чем во многих европейских столицах, это не секрет.

Что касается числа видов на жительство для россиян, то в Германии оно колеблется в пределах 700 тысяч, в Англии — 500 тысяч, а сколько кто купил паспортов, этого вообще не сосчитать. Конечно, не обязательно, купив квартиру и получив вид на жительство, постоянно жить за рубежом, но в целом получается, что не менее 4–5 миллионов человек имеют «запасной аэродром» и в общем-то не критически озабочены тем, что может произойти в их собственной стране. Это огромная цифра! Это ведь не старики из деревень — это активные и образованные люди, относительно молодые — и их более 10% от трудоспособного населения возрастных когорт 25–50 лет! Да, многие из них не живут за рубежом постоянно, но люди не уверены в завтрашнем дне в России, и если что, вполне вероятно, уедут. И если состоится очередное пришествие В. Путина и его коллег-силовиков, то сопротивляться этому будет некому: значительная часть активного населения не будет бороться за свою страну, а просто запакует чемоданы и подумает «ну, не получилось тут».

— *Что, по-Вашему, сегодня должно заключать в себе понятие «качественное образование»?*

— Качественное образование сегодня — это два иностранных языка, хорошее знание элементарных основ всемирной истории, минимальное понимание того, как функционируют мировая экономика и глобальное общество, хорошее представление о политических системах, которые существуют в мире, глубокое знание того предмета, которым человек собирается заниматься и, конечно, отличное знание

своего собственного языка. С последним пунктом большие проблемы сегодня, потому что нынешние студенты практически не читают и не пишут, поэтому русский язык знают плохо, а уж изложить свои мысли письменно зачастую просто неспособны. А зачем им? Все, что надо для учебы, — тесты, устные выступления... Так что, на мой взгляд, всего вышеперечисленного для старта в жизни достаточно. Возможно, это скромные требования, но о более масштабных пока не надо мечтать.

«Нынешние студенты практически не читают и не пишут, поэтому русский язык знают плохо, а уж изложить свои мысли письменно зачастую просто неспособны».

Более того, на мой взгляд, школа и не должна заниматься воспитанием интеллектуала высокого уровня. Она должна дать человеку информацию о том, как устроен мир. Именно знания: ДНК построена так-то, планеты вертятся так-то и т.д. В советской школе в целом так оно и было, марксистская идеология преподавалась уже в вузах. Ну нужно человеку знать географию, надо понимать, как функционирует ООН, какие в мире есть объединения политические, какие армии в какой стране и т.д.! Это уровень образованности, который должен быть, нет иных вариантов, это факты, они едины для любого учебника. Если историки не могут договориться по каким-то историческим интерпретациям, то это их дело, но учебник по истории для школы должен быть один. Потом ребенок пойдет в вуз и там узнает, что эти точки зрения на исторические факты оспариваются. Но это будет позже. Начинать надо с неоспоримых фактов. И не нужно подменять одно другим. Например, говорят, что математика воспитывает логику. Возмож-

но, но нужно преподавать и саму логику, это предмет, который люди учили со времен античности! Если вы хотите преподавать логику, то и преподавайте ее как предмет — многие люди с гуманитарным складом ума будут отличными логиками, даже ненавидя математические дисциплины! А уже ближе к окончанию школы нужно выявлять, к чему у ребенка есть интерес, и добавлять эти программы к старшим классам, что, по сути, и составляет переход к профильному обучению.

В школе невозможно «объять необъятное», да и не нужно! В этом плане советская школа была лучше той, что мы имеем сегодня. Это была правильная школа для того времени. Конечно, она должна модифицироваться, но опять-таки скорее за счет увеличения роли предметов, расширяющих кругозор, и «облегчения» специальных предметов. Но не более того. Ведь сегодня процесс накопления информации идет постоянно, хороший или плохой, но он идет. Это раньше дети, придя из школы, бежали во двор играть в «классики», сегодня они пришли и сели за компьютер. И конечно, нельзя решить проблемы качества образования, не имея никаких иных образовательных ресурсов кроме школы. Например, телевидение. Это мощнейший образовательный ресурс, который у нас отсутствует. Если сделать в России, помимо «Бибигона», аналог американского History Channel, где 24 часа крутят хроники исторических событий, школьница, стоя на кухне и перемывая посуду, из передач этого канала получит гораздо больше полезной информации, чем на уроке или из учебника. Или география: National Geographic давно должен выходить с переводом на русский и рассказывать нашей молодежи о планете, на которой мы живем. Ну не надо это читать по учебникам! Или спрашивать, сколько миллионов лет назад была мезозойская эра. Да не надо это ребенку! Покажите, как это проис-

ходило, какими процессами сопровождалось... Вот такие визуальные вещи действуют гораздо лучше обычного урока, они остаются в подкорке и порождают интерес к новой информации, к ее получению. Это правильный подход, который, на мой взгляд, у нас почти не используется. Хотя он не требует больших инвестиций: выделить частоту, включить в основные цифровые подписки на телевидение, закупить контент на Западе, который на самом деле не так дорог, и посадить переводчика, а еще лучше — заказать студии документальных фильмов, которая за год «настрогает» кучу познавательных передач из хроник российской истории...

— *Раньше наша нация была самой читающей в мире. А сегодня мы перестали читать...*

— Это правда. И не только мы на самом деле. Читать сегодня перестали почти что везде. И в Европе и в Америке читают довольно мало. Но! Вопрос еще и такой: что сегодня читают? За рубежом есть определенные группы читающих людей. Например, если вы являетесь профессором политологии даже заштатного университета где-нибудь в Неваде или Алабаме, вы знаете, что в Америке есть с десятков всем известных политологов, а в мире — еще человек пятнадцать. Об этих 25 людях можете сказать, что они очень авторитетны в вашей профессии. И я могу уверенно утверждать, что такой провинциальный профессор не пропустит ни одной книги подобных корифеев и прочитает их все максимум в течение года после их выхода в свет. Такова культура профессионализма. Ни один экономист не может не прочитать книгу Нобелевского лауреата по экономике предыдущего года! Если он в своей профессиональной среде не сможет обсудить эту книгу с коллегами, отношение к нему изменится, скажем так, довольно радикально. У нас эта культура отсутствует

напрочь. Своих коллег мы практически не читаем, западных авторов — тоже редко. Это культура корпорации, и она обусловлена тем, что каждый слушает только себя и тех, с кем рядом работает.

Но мы отвлеклись. Во всем мире профессиональное чтение концентрируется в узких группах образованных людей, и они как читали, так и продолжают читать, и тут кризиса нет. Это подтверждает оборот самых известных книготорговых компаний, который отнюдь не снижается. Газеты тоже пока не умирают. В Голландии с населением в 15 миллионов человек совокупный тираж ежедневной прессы достигает 3 миллионов! Это огромный тираж, и люди читают и газеты, и журналы, да и книги. Но у нас в стране на рынок выходит ужасный контент: ну нет ни одного книжного магазина ни в Париже, ни в Лондоне, где вы увидите в три ряда астрологию, гороскопы и прочее, и только немного серьезной литературы. Изменится у нас такая ситуация или нет — мне сказать сложно.

Возвращаясь к образованию, скажу все же: умения и знания сегодня ценны как никогда. Пусть и не дипломы, но то, что должно за ними стоять. В своей знаменитой (хотя и критикуемой) книге «Конец истории и последний человек» Ф. Фукуяма подчеркивал со всей прямотой: «существующие в наше время в Соединенных Штатах классовые различия объясняются главным образом разницей полученного образования» (Fukuyama, Francis. *The End of History and the Last Man*, London, New York: Penguin, 1992, p. 116). И формирование этих различий будет продолжаться, и даже люди, которые будут довольно образованны, знать языки и т.д., — станут всего лишь средним классом, но будет элита, которая действительно во многом разбирается и многое знает. И я не вижу шансов, чтобы этот процесс оборотился вспять, наоборот. Он будет только нарастать.

«Элемент ответственности разрушен всюду, а в такой сфере, как образование, это фатально».

Что заставляло людей в XIX веке читать Байрона, Гете и Толстого? Ощущение того, что только свободно оперируя мировой литературой ты можешь принадлежать к элите общества, и это было объективно так. В XX веке их заставляла делать то же самое сильная программа образования — ведь идея образованности в индустриальном обществе была тотальной! Не зря говорил Бисмарк: «Войну с Францией выиграл школьный учитель». Сегодня образованность становится иной. Любой грамотный школьник вполне может назвать десять знаменитых физиков прошлого. Но современных великих физиков он не назовет даже троих. В прежние времена изобретатель дирижабля или инженер, построивший невиданного изящества мост, становились национальными героями. Сегодня их место заняли поп-звезды. И это даже не уровень культуры. В обществе утрачивается единство, люди имеют высокий уровень благосостояния, отдельные дома, специфические интересы — и становятся все более индивидуализированными. В такой ситуации если вы апеллируете ко всему обществу, вы по определению не интересны. Мир идет к тому, что у каждого формируется собственная аудитория — и потому консолидирующие интеллектуальные фигуры, *maitres d'esprit*, уходят в прошлое, заменяясь кумирами групп.

При этом общество начинает примитивизировать собственных лидеров. Эти интеллектуалы не обращаются к нему все-речь. Например, при встрече политологов в своей среде им бывает интересно послушать друг друга, но если кто-то из них выходит на телеэкран, то вещает, как правило, не более чем банальности. А на следующий день может сделать на научной конферен-

ци потрясающий доклад. Почему? Да потому что понимает, что «в телевизор» говорить умные вещи бессмысленно! Признание очень локализовано сегодня, и сейчас лучше быть первым в узком профессиональном сообществе, чем в десятке тех, кого зовут на телестудии. А проблема России заключается в том, что у нас нет этих сообществ, в которых есть мотив добиваться успеха. Мы сейчас находимся в пограничном состоянии: мы не можем вернуться в общество советского типа, где люди типа Сергея Королева были кумирами миллионов, но не можем создать и такого общества, где они стали кумирами хотя бы для сотен.

— *Образование сегодня в России реформируется на всех его уровнях, и особенно «достается» школьной системе. На Ваш взгляд, чего не хватает сегодня общему образованию?*

— Наша серьезная проблема в том, что мы постоянно что-то реформируем. Нельзя так часто что-либо менять ни в одной сфере. В наш налоговый кодекс вносятся поправки раз в две недели — это безумие! В образовании то же самое. Должна вернуться стабильность. На мой взгляд, до уровня 6–7 классов это можно сделать путем возврата к советским учебникам. Я не вижу в них ничего плохого. Кроме учебника по истории, конечно. Да, возможно, они были сложны для восприятия в старших классах, но до какого-то уровня, я считаю, надо сделать именно так. Чего не хватает нашему образованию? Я думаю, что это вопрос не экономический и не финансовый. Нам везде не хватает ответственности за то, что мы делаем, у нас всюду падает ощущение того, что ты делаешь важное дело. И это самая большая наша проблема. Элемент ответственности разрушен всюду, а в такой сфере, как образование, это фатально.

■ Интервью провела **Е. Терешатова**

ИКТ в школе

2011

уроки для началки

издание
первое

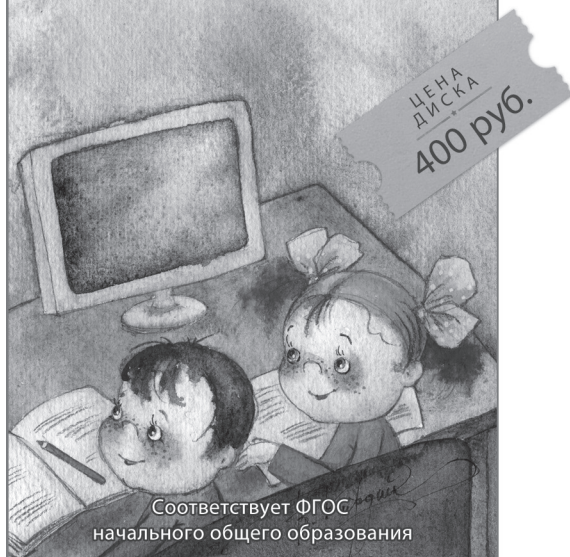
мультимедийный дидактический материал для учителя

Диск ориентирован на следующие учебно-методические комплекты:

- Школа России,
- Гармония,
- Дидактическая система Л.В.Занкова,
- Перспективная начальная школа,
- Начальная школа XXI века,
- Планета Знаний,
- Школа 2100

Интернет-магазин
<http://shop.direktor.ru>

Телефон
(495) 710-30-01





Ряд образовательных учреждений страны, пытаясь встать на «рельсы» автономии, находится в поиске решений для повышения эффективности социально-экономической деятельности. Перед ними встает немало сложных проблем. Как продуктивно использовать имеющиеся ресурсы школы в условиях небюджетного финансирования и привлекать новые денежные потоки для нужд учреждения?

Эффект автономии

■ Н. Кузнецова, А. Химиченко

В условиях бюджетного финансирования образовательных учреждений в основном рассматривается только бюджетная эффективность, которая подразумевает рациональное и целевое использование полученных средств. Автономное учреждение подразумевает новую форму самостоятельности, требующую развития целой системы дополнительных финансовых поступлений. В этой ситуации финансовый поток автономного образовательного учреждения будет формироваться за счет двух

источников: бюджетное финансирование (субсидии и субвенции для выполнения государственного заказа) и коммерческая деятельность, которая, как предполагается, и должна стать одним из основных источников формирования доходов автономной школы. Необходимо отметить, что автономная школа является одной из форм некоммерческой организации и ее основной целью является не получение прибыли (в отличие от коммерческих организаций), а выполнение социально значимой задачи государства — пре-

доставление образовательных услуг населению.

Словом, автономная школа является учреждением, которое обязано зарабатывать денежные средства для выполнения своих уставных целей и задач. В противном случае большинство таких учреждений будет иметь отрицательный эффект от обретения автономии.

Структура и органы управления автономной школой

По Федеральному закону № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» высшим законодательным органом управления автономной школой является наблюдательный совет. В него входят представители учредителя, органов государственной (муниципальной) власти, самого автономного учреждения и общественности. Общее количество членов совета не может быть менее пяти и более одиннадцати. Следует отметить, что представителей органов власти должно быть больше одной трети от общего числа членов совета, а представителей от автономного учреждения — меньше одной трети.

Руководитель учреждения и его заместители не могут быть членами наблюдательного совета. Решение о назначении членов наблюдательного совета или о досрочном прекращении их полномочий принимает учредитель. Председатель наблюдательного совета избирается его членами простым большинством голосов. К компетенции наблюдательного совета относятся внесение изменений в устав, создание филиалов и представительств, реорганизация и ликвидация учреждения, участие в учреждении новых юридических лиц, внесение предложений об изъятии имущества на правах

оперативного управления, рассмотрение проектов финансово-хозяйственных планов, утверждение отчетности организации, принятие решений по совершению крупных сделок и по выбору кредитных учреждений, рассмотрение вопросов проведения аудита и утверждения аудиторской организации.

Исполнительным органом автономного учреждения является его руководитель, который осуществляет единоличное управление. В полномочия директора автономного образовательного учреждения входит:

- осуществление кадровой политики школы в отношении педагогического коллектива, управленческого и вспомогательного персонала;
- составление и утверждение штатного расписания, тарификационных списков, согласование данных документов с наблюдательным советом;
- построение структуры управления школой;
- установление ставок заработной платы, должностных окладов, надбавок, доплат и премий работников в пределах финансовых средств автономной школы;
- осуществление исполнительной функции по утверждению и исполнению локальных нормативных актов;
- утверждение плана финансово-хозяйственной деятельности, годовой бухгалтерской и налоговой отчетности по согласованию с наблюдательным советом;
- ведение административно-хозяйственной и финансовой деятельности, делегирование своих полномочий заместителям директора;
- распоряжение малоценным имуществом, выдача доверенности на осуществление действий от имени автономного учреждения;
- определение дополнительных источ-

ников образования доходной части финансовых потоков;

- открытие и закрытие расчетных счетов в кредитных учреждениях по согласованию с наблюдательным советом.

Директор автономной школы должен не только обеспечивать образовательный процесс, но и эффективно использовать все имеющиеся ресурсы. В отношении педагогического коллектива, управленческого и вспомогательного персонала необходимо осуществление постоянного контроля деятельности каждого работника. Директор должен выбирать оптимальную структуру управления, в соответствии с ней формировать фонд оплаты труда со стимулирующей системой поощрения талантливых и перспективных учителей и служащих. Руководитель автономной школы должен определять дополнительные источники формирования доходов, рассчитывать возможные риски и убытки. На рисунке представлена модель организационной структуры управления автономной школой, которую можно использовать для внедрения в новый тип образовательного учреждения.

Данная организационная модель состоит из управляющей и управляемой подсистем. К первой относятся органы управления (наблюдательный совет и директор), ко второй — объектовые уровни управления — образовательный и административно-хозяйственный. В образовательном уровне управление образовательным процессом осуществляется директором как единолично, так и через своих заместителей. Образовательный уровень широко изучен многими учеными и практиками в области педагогики и системы образования. На административно-хозяйственном уровне управление осуществляется как единолично, так и через своих заместителей, но контроль над определенным объемом работы по сравнению с бюджетными

образовательными школами будет увеличен в несколько раз по причине новых условий функционирования в режиме энергосбережения и эффективной деятельности сотрудников школы.

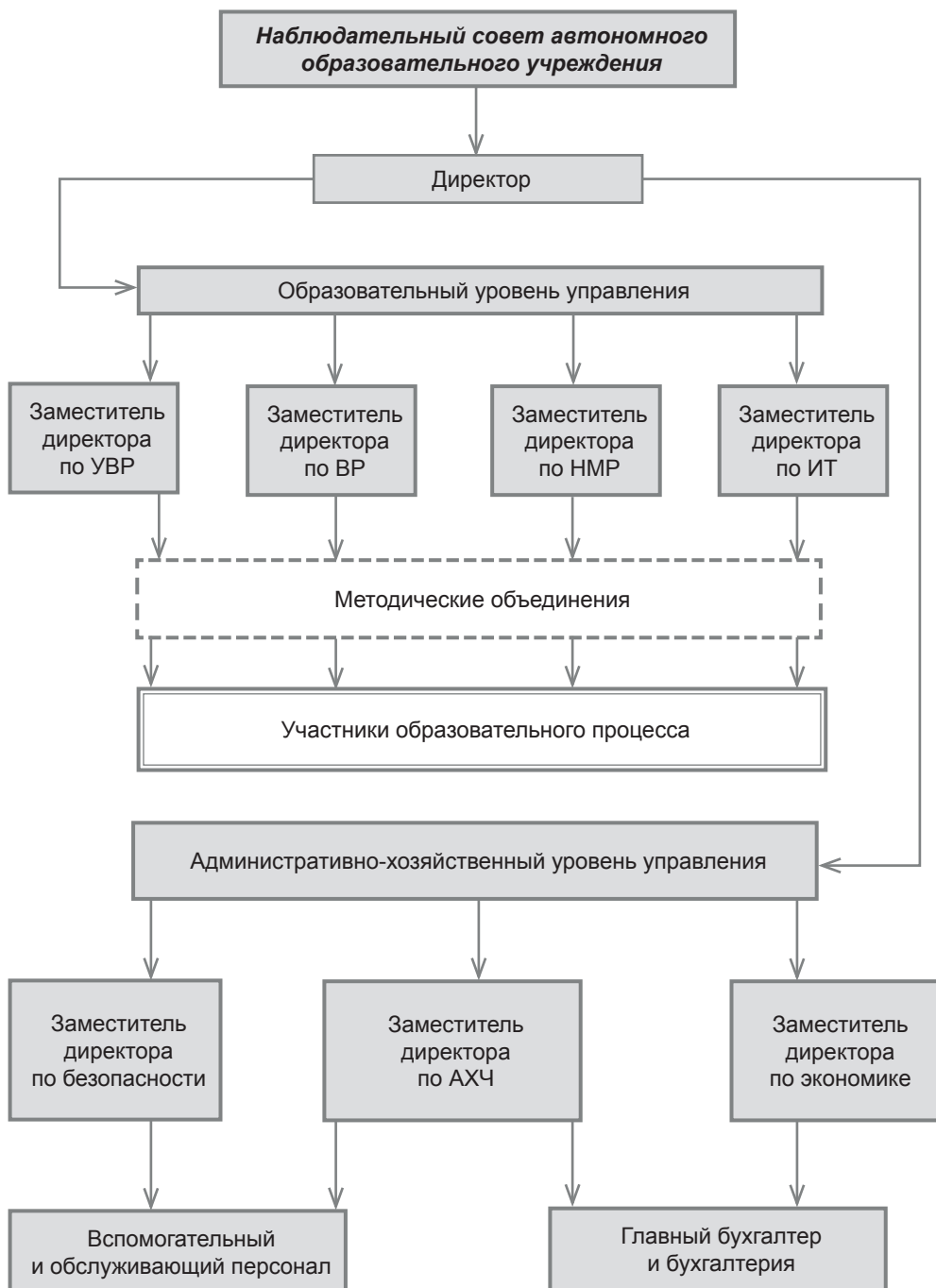
Конкурентное преимущество автономной школы

Конкурентное преимущество автономной школы — это уникальная стратегия ее развития, основанная на внутришкольных ресурсах и возможностях всех участников образовательного процесса с учетом динамических изменений во внешней и внутренней среде образовательного пространства.

Успех современного образовательного учреждения зависит от множества факторов: во-первых, от правильно выстроенной директором школы стратегии развития образовательной системы учреждения, во-вторых, от материально-технической базы, достаточной финансовой обеспеченности для осуществления образовательного процесса, в-третьих, от профессионального управленческого аппарата и педагогического коллектива, в-четвертых, от выгодного месторасположения здания школы. Все эти факторы и будут определять преимущество конкретной школы по сравнению с другими образовательными учреждениями в черте города или района.

Для того чтобы обладать определенными конкурентными преимуществами по сравнению с другими образовательными учреждениями, необходимо поэтапно решать определенные маркетинговые задачи. Во-первых, необходимо провести анализ рынка образовательных услуг и определить возможности образовательного учреждения и потребности микросоциума в образовательных услугах. Во-вторых, сформулировать миссию школы, определить цели

Рис. Модель организационной структуры управления автономной школой



и задачи образовательного учреждения. В-третьих, осуществить поиск и определение внутренних и внешних ресурсов для выполнения поставленных целей и задач. В-четвертых, разработать программу развития автономной школы с учетом предполагаемых планов и поэтапно двигаться к поставленной цели.

Изучение рынка образовательных услуг должно начинаться с изучения позиционирования учреждения: оценки типов возможностей и угроз, сильных и слабых сторон учреждения. Отправной точкой для подробного анализа служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в образовательном маркетинге.

Директор современного образовательного учреждения должен четко представлять себе стратегию развития, уметь грамотно анализировать и решать текущие задачи управления, памятуя о главной цели — школа должна быть связующим звеном всей системы образования. А в эту систему входят и дошкольное учреждение, которое готовит к учебе в школе, и основная школа, и старшая школа, и высшее учебное заведение. Когда каждый участник образовательного процесса поймет взаимосвязь всех компонентов образовательной системы, можно будет с полной уверенностью сказать, что образование формирует новый научный потенциал, готовит высококлассных специалистов своего дела, которые смогут развивать экономику нашей страны и выводить ее на инновационные уровни развития.

Факторы и источники образования положительного эффекта автономии

Вопрос оценки социально-экономической эффективности автономной школы требу-

ет определения основных факторов и источников образования социально-экономических результатов. Основной целью определения этих факторов и источников является установление доступных рычагов и методов управления образовательной системой для достижения оптимальных экономических результатов и выполнения социальных задач.

Источником социально-экономических результатов является совокупность резервов, существующих в автономном учреждении, которые могут быть использованы для увеличения социальных и экономических показателей. Источники прежде всего связаны с качественными изменениями (факторами), происходящими в школе в связи с переходом в автономный статус.

Под факторами, влияющими на социально-экономические результаты, понимаются постоянно действующие прогрессивные изменения, происходящие в автономной школе в результате реализации поставленных задач, предварительно обоснованных в программе развития.

К основным факторам образования социально-экономических результатов автономной школы относятся: материально-техническая база школы, педагогический и управленческий персонал, месторасположение школы в районе, синергетический эффект.

Материально-техническая база современной школы. К сожалению, материально-техническая база большинства российских школ не соответствует тем требованиям, которые нужны для полноценного развития личности учащегося. Исключение составляют школы в крупных городах, где есть возможность привлекать внебюджетные источники финансирования для закупки современного оборудования (интерактивных досок, мультимедийных проекторов, ЭВМ и т.д.), а также для текуще-

го и капитального ремонтов. Нужно отметить, что переход к «Нашей новой школе» невозможен без серьезных инвестиций как со стороны государства, так и со стороны бизнеса.

Для развития школы необходим еще ряд законопроектных как на федеральном, так и на региональном уровнях, позволяющих создавать частно-государственные партнерства в системе образования, допускать участие частного капитала в строительстве дополнительных спортивных зданий (бассейнов, физкультурно-оздоровительных комплексов и т.д.), материального и технического оснащения образовательного процесса. Естественно, в интересах обеих сторон.

Педагогический и управленческий персонал. У директора школы должен быть достаточно высокий уровень знаний и умений в области управленческой деятельности. Это теоретические основы и практическое управление в соответствии с функциональным циклом, использование диагностических методов, планирование деятельности учреждения на основе анализа достигнутых результатов, осуществление мониторингов по актуальным проблемам образовательного процесса, хорошее знание административно-хозяйственной среды, талант эффективно распределять имеющиеся финансовые, управленческие и педагогические ресурсы с целью выполнения основной стратегии развития учреждения.

«Эффект автономии — это особый эффект, образованный в результате продуктивной деятельности автономного учреждения, реализующего основные цели и задачи по развитию организации в сфере науки, образования, здравоохранения, культуры...»

В соответствии с новыми квалификационными характеристиками должностей работников образования руководитель образовательного учреждения должен иметь высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», или «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет.

Кроме экономических знаний и умений директору необходимо создать высокопрофессиональный и творческий педагогический коллектив, который будет являться необходимым средством достижения образовательных задач по развитию образовательной среды.

Выгодное месторасположение. Системообразующими факторами успешного достижения стратегической цели образовательного учреждения являются расположение школы, контингент учащихся, традиции и обычаи города или района, средний возраст жителей и социум микрорайона. Безусловно, данные условия месторасположения играют важную роль в формировании образовательных результатов. Поскольку образовательная среда состоит не только из учителей и учеников, но и родителей, которые помогают своим детям достигать наилучших результатов в получении среднего (общего) образования.

Синергетический эффект. В настоящее время большинство исследователей рассматривает школу как образовательную систему, поэтому при оценке деятельности такой организации необходимо учитывать синергетический эффект, но этот эффект будет образовываться за счет совершенно иных, чем на производственном предприятии, сил. В основе положительного синергетического эффекта в образовательном учреждении лежат эффективная структу-

ра управления школой, четкая организация планирования и контроля педагогической и управленческой деятельности, система мотивации на достижение высоких результатов качества обучения и воспитания учащихся, современная материально-техническая база и методическое обеспечение образовательного процесса, успешное освоение обучающимися образовательных стандартов.

Эффект автономии — это особый эффект, образованный в результате продуктивной деятельности автономного учреждения, реализующего основные цели и задачи по развитию организации в сфере науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта. Эффект автономии образовательного учреждения включает в себя три вида эффекта: образовательный эффект ($\mathcal{E}_{об}$); экономический эффект ($\mathcal{E}_э$); синергетический эффект ($\mathcal{E}_с$).

Образовательный эффект достигается за счет повышения качества образовательных услуг, результативности деятельности

учреждения. Экономический формируется за счет рационального использования имеющихся ресурсов и их экономии. Синергетический эффект консолидируется за счет экономического и образовательного эффектов.

Безусловно, учитывая уровень развития отечественного среднего образования и неготовность педагогической общественности к преобразованию школ в статус автономных, это вызовет появление в новых учебных заведениях отрицательного эффекта. Вот почему изучение вопроса эффективного управления автономной школой является актуальной задачей в развитии образовательных учреждений нового типа.

- **Кузнецова Наталья Борисовна**, директор ГОУ Центр образования № 1441, г. Москва, **Химиченко Андрей Андреевич**, директор МОУ Гимназия № 44, г. Люберцы

С начала 2011 года на федеральном уровне начали вступать в силу правовые акты, влекущие изменения статуса педагогических работников. «Юридический журнал директора школы» опубликовал материалы в № 5, 7 за 2010 год о новом порядке аттестации. На какие изменения следует обратить внимание сегодня?

Изменение статуса педагогических работников

■ И. Ванюков

Ряд изменений касается гарантий педагогическим работникам в области повышения квалификации, требований к кадровым условиям, содержащимся в федеральных государственных образовательных стандартах, ограничений в праве занятия педагогической деятельностью, гарантий и льгот педагогам сельских учреждений в части компенсации оплаты за жилье. Кроме того, незначительные изменения внесены в регулирование продолжительности рабочего времени педагогических работников.

Обо всем по порядку.

Гарантии в области повышения квалификации

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 215-ФЗ «О внесении изменения в статью 55 Закона Российской Федерации “Об образовании”» педагогическим работникам образовательных учреждений предоставлено право проходить не реже

чем один раз в пять лет профессиональную переподготовку или повышение квалификации. Федеральные государственные требования к минимуму содержания дополнительной профессиональной образовательной программы и уровню профессиональной переподготовки педагогов устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования (в настоящее время — Минобрнауки РФ). Новая норма Закона вступила в силу с 1 января 2011 года.

Основу правового регулирования отношений в сфере переобучения работников и повышения квалификации составляют положения Трудового кодекса РФ. Согласно Трудовому кодексу РФ, право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, относится к числу основных прав каждого работника (ст. 21, 197 ТК РФ). Соответствующие правоотношения являются непосредственно связанными с трудовыми отношениями (ст. 1 ТК РФ), регулированию которых отведен раздел IX Кодекса.

По общему правилу необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель (ст. 196 ТК РФ). В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Исходя из требований к кадровым условиям, содержащихся в федеральных государственных образовательных стандартах (см. ниже), нового порядка аттестации педагогичес-

ких работников государственных и муниципальных учреждений, все педагогические работники должны регулярно повышать квалификацию по программам установленной продолжительности. Анализ приведенных правовых положений в их совокупности позволяет утверждать, что повышение квалификации педагогов и обеспечение соответствующих условий становится обязанностью работодателей (образовательных учреждений и иных организаций).

Формы профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов.

«Непрерывность профессионального развития педагогов должна обеспечиваться освоением ими дополнительных профессиональных образовательных программ не реже одного раза в 5 лет».

Работодатель может проводить профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, с отрывом или без отрыва от работы, а при необходимости — в образовательных учреждениях соответствующего профессионального образования, имеющих лицензию на право ведения образовательной деятельности. Условия и порядок видов обучения определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (ст. 196 ТК РФ).

Работникам, проходящим профессио-

нальную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

При направлении работодателем работника для повышения квалификации с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы (ст. 187 ТК РФ). Работникам, направляемым для повышения квалификации с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки. Работникам возмещаются расходы по проезду, найму жилого помещения, дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные), иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя (ст. 168 ТК РФ). Порядок и размеры возмещения расходов, связанных со служебными командировками, определяются коллективным договором или локальным нормативным актом.

Федеральным законодательством не урегулирован вопрос о финансовом обеспечении повышения квалификации (профессиональной переподготовки) педагогов. Представляется, что расходы на эти цели должен нести каждый из субъектов данных отношений: работники, работодатели, организации повышения квалификации, имеющие бюджетное финансирование, государство в форме осуществления целевых программ и иных формах.

Право работников на профессиональную переподготовку и повышение квалификации реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем (ст. 197 ТК РФ). Такой договор может содержать условия о распределении затрат на обучение, его сроки, обязательство работника отработать определенное время после обучения, иные условия. В случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении за счет средств работодателя, работник обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, если иное не предусмотрено трудовым договором или соглашением об обучении (ст. 249 ТК РФ).

Неисполнение работодателем обязанностей по предоставлению педагогическим работникам гарантий повышения квалификации, профессиональной переподготовки может быть использовано этими работниками как основание для самостоятельного и за свой счет переобучения с возложением понесенных расходов на работодателя.

Стандарты общего образования: требования к кадрам

В соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» в структуру федеральных государственных образовательных стандартов (далее — Стандарты) включены требования к условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым условиям.

По ступеням начального общего и основного общего образования Стандарты утверждены соответственно приказами Мин-

обнауки РФ от 6 октября 2009 года № 373 и от 17 декабря 2010 года № 1897.

Требования к кадровым условиям реализации основной образовательной программы начального общего образования и аналогичной программы основного общего образования включают:

- укомплектованность образовательного учреждения педагогическими, руководящими и иными работниками;
- уровень квалификации педагогических и иных работников образовательного учреждения;
- непрерывность профессионального развития педагогических работников образовательного учреждения.

Образовательное учреждение, реализующее указанные программы, должно быть укомплектовано квалифицированными кадрами. Уровень квалификации работников для каждой занимаемой должности должен соответствовать квалификационным характеристикам по соответствующей должности, а для педагогических работников государственного или муниципального образовательного учреждения — также квалификационной категории.

Соответствие уровня квалификации работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей), а также занимаемым ими должностям устанавливается при их аттестации.

Непрерывность профессионального развития педагогических работников должна обеспечиваться освоением ими дополнительных профессиональных образовательных программ не реже одного раза в пять лет в образовательных учреждениях, имеющих лицензию на право ведения данного вида образовательной деятельности. Объем таких программ составляет не менее 72 часов для работников уч-

реждений, реализующих программы начального общего образования, и не менее 108 часов — для работников ступени основного общего образования. Педагогические работники второй ступени общего образования также должны освоить программы стажировки на базе инновационных общеобразовательных учреждений, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий.

В части возможностей профессионального роста педагогических работников Стандарты выполняют функцию своего рода правового гаранта. В системе образования, указано Стандартами, должны быть созданы условия для: комплексного взаимодействия образовательных учреждений, обеспечивающего возможность восполнения недостающих кадровых ресурсов; оказания постоянной научно-теоретической, методической и информационной поддержки педагогических работников, по вопросам реализации образовательных программ, использования инновационного опыта других образовательных учреждений, проведения комплексных мониторинговых исследований результатов образовательного процесса и эффективности инноваций.

В перечне условий реализации основной образовательной программы основного общего образования Стандарты устанавливают обеспечение для участников образовательного процесса возможности эффективного использования профессионального и творческого потенциала педагогических и руководящих работников, повышение их профессиональной, коммуникативной, информационной и правовой компетентности.

Информационно-образовательная среда образовательного учреждения должна включать в себя совокупность технологических средств (компьютеры, базы дан-

ных, коммуникационные каналы, программные продукты и др.), культурные и организационные формы информационного взаимодействия, компетентность участников образовательного процесса в решении учебно-познавательных и профессиональных задач с применением информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), а также наличие служб поддержки применения ИКТ.

Стандарты, в частности, направлены на:

- расширение возможностей для реализации права выбора педагогическими работниками методик обучения и воспитания, методов оценки знаний обучающихся, воспитанников и т.д.;
- формирование критериальной оценки результатов освоения обучающимися указанных образовательных программ, деятельности педагогических работников, образовательных учреждений, функционирования системы образования в целом.

Применительно к педагогическим работникам государственных и муниципальных образовательных учреждений Стандарты задают более высокую планку требований к квалификации, чем это предусмотрено квалификационными характеристиками и новым порядком аттестации педагогов. Все педагогические работники данных учреждений должны не просто соответствовать занимаемым должностям, а иметь квалификационную категорию по итогам прохождения аттестации. Тем самым Стандарты вступают в противоречие с правилами аттестации, согласно которым допускается работа в педагогической должности работника, прошедшего аттестацию на соответствие занимаемой должности. Представляется, что без внесения соответствующих изменений требования Стандартов (по поводу аттестации всех работников на квалификационную категорию) приобретут декларативный характер.

Ограничения на занятия предпринимательской и трудовой деятельностью в сфере образования и смежных областях

Федеральным законом от 23 декабря 2010 г. № 387-ФЗ «О внесении изменений в статью 221 Федерального закона “О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей” и Трудовой кодекс Российской Федерации» (вступил в силу с 7 января 2011 г.) введены запреты и ограничения на занятия предпринимательской и трудовой деятельностью в сфере образования, воспитания, развития несовершеннолетних, организации их отдыха и оздоровления, медицинского обеспечения, социальной защиты и социального обслуживания, в сфере детско-юношеского спорта, культуры и искусства с участием несовершеннолетних — для лиц, имеющих либо имевших судимость, подвергающихся или подвергавшихся уголовному преследованию за определенные преступления.

При регистрации физическое лицо должно представить справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям. Порядок выдачи и форма справки устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел.

Такую же справку необходимо предъявить лицу, претендующему на заключение трудового договора с работодателем, осуществляющим деятельность в указанных сферах (ст. 65 ТК РФ). Трудовой кодекс РФ дополнен статьей 351.1 «Ограничения на занятие трудовой деятельностью

в сфере образования, воспитания, развития несовершеннолетних, организации их отдыха и оздоровления, медицинского обеспечения, социальной защиты и социального обслуживания, в сфере детско-юношеского спорта, культуры и искусства с участием несовершеннолетних», запрещающей трудовую деятельность в этих сферах лицам по изложенным выше причинам. Запрет распространен и на занятие педагогической деятельностью (часть вторая ст. 331 ТК РФ).

При возникновении установленных ограничений в процессе трудовой деятельности трудовой договор с работником подлежит прекращению «по обстоятельствам, независящим от воли сторон» (часть первая ст. 83 ТК РФ, в данном случае — п. 13). Прекращение трудового договора по данному основанию допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу, которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Заключение трудового договора в нарушение установленных Трудовым кодексом РФ, иным федеральным законом ограничений на занятие определенными видами трудовой деятельности влечет его прекращение вследствие нарушений правил его заключения по соответствующему основанию статьи 84 ТК РФ. При этом работнику предоставляются гарантии, указанные в предшествующем случае. Если нарушение установленных правил заключения трудового договора допущено не по вине работника, то ему выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка. Если нарушение указанных правил допущено по вине работника, то работодатель не обязан предлагать ему другую работу, а выходное пособие работнику не выплачивается.

Гарантии и льготы педагогам села в части компенсации оплаты за жилье

Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 439-ФЗ внесены изменения в Закон РФ «Об образовании» (п. 5 ст. 55) в части предоставления льгот педагогическим работникам учреждений образования, расположенных в сельской местности. Сравним прежние и новые правовые положения.

<i>Прежняя редакция Закона РФ «Об образовании»</i>	<i>Новая редакция Закона РФ «Об образовании»</i>
<p style="text-align: center;">1</p> <p>Педагогические работники образовательных учреждений в порядке, установленном законодательством РФ, пользуются правом на получение пенсии за выслугу лет до достижения ими пенсионного возраста, на бесплатную жилую площадь с отоплением и освещением в сельской местности, рабочих поселках</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Педагогические работники образовательных учреждений в порядке, установленном законодательством РФ, пользуются правом на получение пенсии за выслугу лет до достижения ими пенсионного возраста, на первоочередное предоставление жилой площади. Педагогические работники, проживающие и работающие в сельской местности, рабочих поселках (поселках городского типа),</p>

1	2
<p>(поселках городского типа), на первоочередное предоставление жилой площади. Размер, условия и порядок возмещения расходов, связанных с предоставлением указанных мер социальной поддержки, устанавливаются законодательными актами субъектов РФ.</p>	<p>имеют право на предоставление компенсации расходов на оплату жилых помещений, отопления и освещения. Размер, условия и порядок возмещения расходов, связанных с предоставлением указанных мер социальной поддержки педагогическим работникам федеральных государственных образовательных учреждений, устанавливаются законодательством РФ и обеспечиваются за счет средств федерального бюджета, а педагогическим работникам образовательных учреждений субъектов РФ, муниципальных образовательных учреждений устанавливаются законодательством субъектов РФ и обеспечиваются за счет средств бюджетов субъектов РФ.</p>
<p>Нормативные правовые акты РФ, нормативные правовые акты субъектов РФ, принимаемые во исполнение абзаца третьего пункта 5 статьи 55 Закона Российской Федерации от 10 июля 1992 года № 3266-I «Об образовании», не могут снижать объем мер социальной поддержки, предоставляемых педагогическим работникам, проживающим и работающим в сельской местности, рабочих поселках (поселках городского типа), на день вступления в силу настоящего Федерального закона (Федеральный закон от 29 декабря 2010 г. № 439-ФЗ).</p>	

Как видно из сравнения, основных изменений два. Из закона исключено положение о **бесплатном** предоставлении жилой площади, при этом установлено, что нормативные правовые акты не могут снижать объем мер фактически сложившейся социальной поддержки. Право на компенсацию расходов на оплату жилых помещений, отопления и освещения получают работники, **и проживающие, и работающие** в сельской местности.

О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников

Приказом Минобрнауки России от 24 декабря 2010 г. № 2075 («Российская газета»,

№ 29, 11.02.2011) утверждены новые нормы продолжительности рабочего времени педагогических работников. Приказ вступает в силу после признания утратившим силу Постановления Правительства Российской Федерации от 3 апреля 2003 г. № 191 «О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников», которым регулируются данные отношения в настоящее время.

По всем должностям, за исключением должностей учителей начальных классов, новые нормы рабочего времени сохраняют прежнюю продолжительность рабочего времени и нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы педагогических работников, установленных ранее.

Изменения следующие:

1. Уменьшается норма часов преподавательской работы за ставку заработной платы учителям начальных классов с 20 до 18 часов в неделю. Норма часов преподавательской работы этих педагогов уравнена с педагогами других классов образовательных учреждений.

2. Перечень должностей педагогических работников дополнен должностями согласно Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»: тьютор, старший педагог дополнительного образования, логопед (в учреждениях здравоохранения и социального обслуживания).

3. По ряду должностей исключено указание на место работы, а именно на их «принадлежность» к образовательным учреждениям. Это должности: педагог-психолог, социальный педагог, педагог-организатор, мастер производственного обучения, старший вожатый, инструктор по труду, преподаватель-организатор основ безопасности жизнедеятельности, допризывной подготовки, воспитатель, работающий непосредственно в группах с обучающимися (воспитанниками, детьми), имеющими ограниченные возможности здоровья, инструктор по физической культуре. Таким образом, сокращенная продолжительность рабочего времени по указанным должностям должна устанавливаться работникам у любого работодателя, не только в образовательных учреждениях.

4. В отдельных положениях указание на типы образовательных учреждений заменено на указание образовательных учреждений, реализующих соответствующие образовательные программы. Например, по должности «учитель» перечисление рабо-

тодателей — многих типов образовательных учреждений заменено на более общее понятие «образовательные учреждения, реализующие общеобразовательные программы (в том числе специальные (коррекционные) образовательные программы для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья)».

5. В примечании 1 о составе рабочего времени сделана ссылка на квалификационные характеристики, предусматривающие выполнение определенных видов педагогических работ.

6. Уточнен перечень должностей, по которым норма часов преподавательской работы за ставку заработной платы включает проводимые ими уроки и перемены между ними. Это учителя, преподаватели, педагоги дополнительного образования, старшие педагоги дополнительного образования, тренеры-преподаватели, старшие тренеры-преподаватели (примечание 2).

7. Уточнен период предоставления гарантий по оплате труда работникам, которым по независящим от них причинам в течение учебного года уменьшается учебная нагрузка по сравнению с установленной на начало учебного года. Период «до конца учебного года» дополнен каникулярным временем, не совпадающим с ежегодным оплачиваемым отпуском.

■ **Ванюков Игорь Викторович**, старший методист кафедры управления и развития образования Иркутского ИПКРО

Проверив школу по жалобе родителей, комиссия сделала выводы, с которыми школьная администрация не согласилась. Почему оценки сторон разошлись? Убедят ли вас мнение и рекомендации автора?

В ларек за чипсами — причина или следствие?

■ А. Парфёнов

В администрацию небольшого городка поступила жалоба от родителей учеников 7-го класса. В письме говорилось, что дети часто на переменах бегут через дорогу в ларек за булочками, газировкой, чипсами. Предлагалось рассмотреть вопрос о закрытии этой торговой точки, чтобы у школьников не было причины покидать помещение школы и тратить деньги на продукты, вредные для детского здоровья.

По фактам, изложенным в жалобе, была организована проверка. Члены муниципальной комиссии без помех прошли в школу, заглянули во все

комнаты. Только в самом конце этой «экскурсии» одна учительница начальных классов заинтересовалась любопытными и сообщила о них директору.

В беседе с комиссией заместитель директора по безопасности показал папку с документами, разработанными в школе, — с инструкциями по охране труда, приказами по ОТ и пожарной безопасности, схематом эвакуации, сценариями дня гражданской обороны. Директор же на вопрос, почему посторонние могут свободно проходить в школу, а дети — покидать ее, объяснил: нет

денег на круглосуточную охрану, вот школа и охраняется только сторожами в ночное время.

В общем, по итогам контроля вместо вопроса о закрытии торговой точки встал вопрос об отсутствии системы комплексной безопасности, в том числе контрольно-пропускного режима. Директор получил выговор, а в предписании было предложено применить к заму по безопасности дисциплинарные меры воздействия. Оба руководителя не согласились с такими выводами: «Во-первых, в штатном расписании школы нет ставок для сотрудников охраны, а выполнять работу по охране объекта могут только специалисты, имеющие лицензию на этот вид деятельности. Во-вторых, собирать деньги с родителей на охрану школы — значит быть обвиненными в поборах. В-третьих, кому нужна наша маленькая школа? Что может угрожать детям в небольшом населенном пункте? Просто кому-то надо раздуть проблему на ровном месте».

Попробуем разобраться, кто же в этой ситуации прав. Начнем с того, что в жалобе родителей поменялись местами причина и следствие: дети покидали школу не потому, что через дорогу можно купить булочку, а потому, что ничего не стоило выйти из школьного здания: контроля за этим не было. В таких условиях придумать цель прогулки — сущий пустяк: не магазин — так качели на детской площадке; не качели — так подъезд соседнего дома. Авторы жалобы не увязали ее и с другой очевидной проблемой: с ограничением доступа в школу. Родители однозначно имеют право пройти в школьное здание, чтобы встретиться с учителем или после уроков отвести ребенка домой. Но ежедневно таких родителей бывает довольно много, и появляется возможность проникновения в школу посторонних.

Члены муниципальной комиссии основательно разобрались в ситуации и пришли к выводу, что проблема заключается в организации контрольно-пропускного режима.

Здесь хотелось бы отметить, что неплохой опыт в решении этой проблемы имеет ряд школ Домодедовского, Каширского, Клинского, Пушкинского, Рузского районов Московской области, городского округа Химки. Они построили свою систему обеспечения безопасности на основе примерного положения о контрольно-пропускном и внутриобъектовом режиме, разработанного автором данной статьи (см. «Справочник руководителя образовательного учреждения» № 10, 2007 год). Школьные положения в этих образовательных учреждениях были приняты на заседаниях управляющих или школьных советов и разъяснены родителям на собраниях. Практика показывает, что с введением контрольно-пропускного и внутриобъектового режима повышается дисциплина учащихся, ответственность сотрудников за безопасность детей и школы, взаимопонимание в этих вопросах с родителями учеников. Если родительские собрания тщательно подготовлены, приводится статистика по ЧП, связанным с нарушениями контрольно-пропускного режима, то родители, как правило, помогают школе — перечисляют на школьный счет деньги для целевого использования, то есть для организации физической охраны частным охранным предприятием. Администрация школы заключает договор с ЧОП, ежемесячно оценивает качество оказанных услуг, а после подписания акта о выполнении работы оплачивает ее из целевых средств путем безналичного перевода денег со счета школы на счет ЧОП. Родители жертвуют деньги либо лично через банк, либо избирают добровольцев (волонтеров), которые по решению собрания проводят сбор средств по ведомости и переводят их на счет школы.

Если не удастся решить с родителями вопрос об оплате труда охранного предприятия, то контрольно-пропускной режим следует организовать силами школы. Прежде всего нужно издать приказ директора школы о введении в действие положения о таком режиме. Затем разработать и утвердить инструкцию по его обеспечению и осуществлению дежурства по школе дежурных администраторов. Потом составляется график дежурства, увязанный с расписанием занятий. Администратор в день своего дежурства освобождается от выполнения основных должностных обязанностей и проведения занятий. Лишь тогда он сможет организовать дежурство и проконтролировать, как дежурят на переменах учителя, а во время уроков — обслуживающий персонал. Участки, закрепленные для дежурства, фиксируются в локальных актах школы — в положении о контрольно-пропускном режиме или в приказе директора. Среди закрепленных участков обязательно должны быть холл, проход в основную часть здания и на лестницы, площадки у запасных выходов. Все графики дежурства сотрудников руководитель утверждает после согласования их с представительным органом трудового коллектива — профсоюзным комитетом или советом трудового коллектива. Только при таком подходе к организации дежурства задачи контрольно-пропускного режима будут решены.

Проекты локальных актов по обеспечению охраны школы и контрольно-пропускного режима, а также план мероприятий, предупреждающих беспрепятственный проход посторонних на территорию и в здание школы, разрабатывает замдиректора по безопасности. В соответствии с должностной инструкцией именно он организует и работу по охране школы, по реализации контрольно-пропускного режима, по взаимодействию школьного персонала с целью предупредить проникновение в школьное здание посторонних и нерегулируемый уход детей.

В приведенной выше ситуации ни директор школы, ни его заместитель по безопасности не выполнили должным образом свои прямые обязанности: не только не обеспечили противодействие беспрепятственному проходу в здание посторонних лиц, но даже не разработали необходимые локальные акты. Ссылки на отсутствие финансовых средств несостоятельны. Существует алгоритм действий, позволяющий организовать работу достаточно четко и результативно без привлечения частных охранных предприятий.

■ **Парфёнов Александр Анатольевич**, доцент кафедры комплексной безопасности ГОУ Педагогическая академия, кандидат военных наук, Москва

Послесловие от редакции. Какая же это, оказывается, горячая тема! Некоторые директора еще до публикации прочитали эту небольшую статью, и она вызвала бурю откликов. Предлагаем часть из них вашему вниманию.

— Проблема безопасности пребывания ребенка в школе становится предметом все более пристального внимания государства и общества. И это правильно. Однако обеспечение финансовой, правовой и организационной составляющих безо-

пасности образовательного учреждения находится в стадии становления, и потому руководители школ иногда становятся заложниками собственной бездеятельности и безграмотности в, казалось бы, безобидных ситуациях. В таких, например, как

«беготня за чипсами в соседний ларек». Это не такая уж и редкость.

— Недавно прошел сюжет по краевому телевидению о том, что в одной из школ нашего города установили шесть видеокамер. Очевидно, что эта система обеспечения школьной безопасности получит распространение. Важный вопрос, он лежит не только в плоскости террористических угроз, но и организации внутришкольного порядка.

— Проблема поставлена правильно. Но как одно из решений предлагается приказом директора фактически назначить на роль охранников работников школы. Мало того, что бесплатно, так еще и без лицензии. А если кто-то в конфликте пострадает — дежурный администратор или нарушитель? Кто будет крайним?

— В любой школе должно безусловно выполняться соотношение 75/25 частей ФОТ, то есть учителей — 75%, административного и вспомогательного учебного персонала — 25%. В небольших школах за счет субвенции проблемно иметь ставки администратора локальной компьютерной сети, библиотекарей, вожатых, социального педагога, педагога-психолога. А тут речь идет о ставке заместителя по безопасности. Мне кажется, необходимо добавить, что на государственном или муниципальном уровне должен быть обязательно решен вопрос о финансировании охраны школьных зданий силами профессиональных охранных агентств.

У нас в лицее охрана осуществляется именно охранным агентством за родительские деньги, однако это — как ни организуй

систему родительской оплаты — всегда чревато обращением кого-нибудь из родителей в компетентные органы с формулировкой «поборы».

— Опять выкручивают руки школьной администрации: решайте сами, уговаривайте родителей. Я уговариваю много лет, но всегда есть родители, которые не только сами не хотят платить, но и подбивают к этому других грязными разговорами. Не хотят стоять в очереди, не хотят платить комиссионные банковские сборы. А если и выберут родителя, который собирает деньги и общей суммой оплачивает через банк, то деньги он станет собирать на территории школы. И тут-то появляются чиновники и цепляются: мол, на территории школы собираете.

А каково решение, что администрация школы должна выполнять роль охраны?! Зам. директора или директор день у двери. Да, здорово умеет власть находить плечи, на которые перекладывает свои обязанности.

— На практике вопрос пожертвований и качество охраны ЧОПами становятся сущей головной болью в работе всей школьной администрации. Должности замдиректора по безопасности есть далеко не во всех регионах, поскольку и при НСОТ, и при ЕТС ФОТ школы низок. Не говорю уже о новых условиях финансирования школ с 01.01.2012. А возлагать на весь день обязанности сторожевой собаки на сотрудника администрации, **ДАЖЕ НЕ ЗАНЯТОГО** в какой-то день уроками, — непозволительная роскошь в условиях, когда не хватает рук для исполнения всех поручений вышестоящих органов.



Ответственность за здоровье детей требует от педагогов повышения компетентности в деле создания в школе среды, созидающей и сберегающей здоровье школьников. Предлагаем опыт реализации направленной на эти цели исследовательской программы в одной из школ Санкт-Петербурга.

Созидание здоровья

■ О. Финагина, Л. Спирина

В инициативе «Наша новая школа» подчеркивается, что сохранение и укрепление физического, психического здоровья школьников — дело не только семьи, но и педагогов. В современных условиях вариативного образования, когда традиционное обучение сочетается с применением нетрадиционных идей, подходов, технологий, предоставленная педагогам свобода творчества связана с большой ответственностью за судьбы и здоровье детей. Требуется повышение квалификации педагогов как в области культуры собственного здоровья, так и в освоении соответствующих

технологий, созидания и сохранения здоровья учащихся. Данный факт был подтвержден нами в ходе реализации целевой программы «Здоровьесозидающая». Поделимся опытом гимназии № 67 Петроградского района г. Санкт-Петербурга.

Начиная исследование компетентности педагогического коллектива, мы провели анкетирование и мониторинг состояния здоровья педагогов и детей и тщательно проанализировали полученные результаты. Мы выяснили, что педагоги осознают проблемы собственного здоровья, хотя и уделяя

ют ему мало внимания. Они реже, по сравнению с коллегами из других школ, болеют, однако им присуща низкая физическая активность и есть проблемы с полноценным сном.

А вот исследование профессионального компонента здоровьесозидающей деятельности педагогов выявило, что они, в общем-то понимая наличие проблемы здоровья учащихся, в неполной мере осознают важность здоровьесозидающей деятельности и редко применяют соответствующие технологии в процессе обучения, а большинство (60%) и не хотят их использовать, считая это дополнительной нагрузкой.

Словом, выяснилось, что педагогический коллектив не готов к работе в этой области, и основная проблема — недостаток знаний о здоровьесозидающих технологиях.

Нами была разработана целевая программа, призванная повысить компетентность педагогов, познакомить их с технологиями и формами здоровьесберегающей деятельности.

Программа внедрялась поэтапно:

На первом этапе педагогический коллектив был ознакомлен с результатами анкетирования и мониторинга состояния здоровья детей и педагогов.

На втором этапе руководитель социально-психологического направления Службы здоровья провел занятие с классными руководителями. Особое внимание уделялось необходимости более эффективной работы с родителями по формированию ценностного отношения к здоровью в семье, а также по созданию условий для спортивно-оздоровительной деятельности. Классным наставником были предло-

жены наиболее актуальные темы бесед: «Режим дня», «Рациональное питание», «Современная мода и ее влияние на здоровье ребенка», «Вредные привычки современного общества» и т.д. Основным видом работы были выбраны внеклассные мероприятия: семейный конкурс «Наш выходной день» (с позиции формирования здорового образа жизни), праздники «День Матери», «День отца» и т.д., дни здоровья. По результатам работы на данном этапе было выявлено, что неформальное и нетрадиционное направление работы с родителями позволяет добиться больших успехов в формировании здорового образа жизни у учащихся.

Третьим этапом было обучение педагогов коллектива в области здоровьесбережения. Прошел семинар по теме: *«Здоровьесозидающая деятельность педагога в образовательном учреждении»*. (Семинар проведен руководителем службы здоровья.) Участники семинара познакомились с основными понятиями: «здоровье», «здоровый образ жизни», «здоровьесбережение», «здоровьесозидающая деятельность педагога», а также с основными направлениями этой деятельности в образовательном учреждении. Разбившись на группы, педагоги обсудили проблемы влияния самочувствия учителя на профессиональную деятельность, о том, какое негативное воздействие оказывает на психоэмоциональное состояние детей авторитарное преподавание. Особое внимание уделили проблеме перегрузок для гимназии с углубленным изучением двух языков: эта проблема оказалась наиболее актуальной. Решили *строго контролировать объемы домашних заданий, не задавать задания на выходные дни, а на занятиях применять способы релаксации, дабы снять усталость и напряжение у детей*.

На семинаре также выяснилось, что большинство педагогического коллектива го-

тово получать знания в области здоровьесбережения и в дальнейшем применять их, так как такая деятельность не связана с дополнительной нагрузкой, а только облегчает работу.

Второй семинар посвятили здоровьесозидающим технологиям и их применению в образовательном процессе. *Здоровьесозидающие технологии в образовательном учреждении* предполагают совокупность педагогических, психологических и медицинских воздействий, направленных на защиту и обеспечение здоровья, формирование ценностного отношения к своему здоровью.

Четвертым этапом было практическое применение полученных знаний. Прошли и внеклассные мероприятия, направленные на формирование здорового образа жизни как основного фактора, влияющего на здоровье человека.

На **пятом этапе** проведен анализ открытых уроков, который показал, что большинство педагогов грамотно строят занятия с позиции здоровьесозидания: используют лично ориентированный подход, умеют организовать работу в группах и создать благоприятную эмоциональную среду, включают валеологическое обучение, следят за санитарно-гигиеническими условиями в кабинете и т.д. Однако были выявлены и недостатки: количество видов деятельности на уроках не соответствует норме (4–7 видов), на некоторых занятиях отмечена низкая физическая активность детей, и средняя продолжительность и частота чередования видов учебной деятельности (ориентировочная норма: 7–10 минут) не всегда соответствуют.

Поэтому было проведено дополнительное занятие по структуре урока и его анализу с позиции здоровьесозидания. Особое внимание уделили двигательной активности

детей на уроке. Педагоги ознакомились с дневным и недельным графиком утомляемости детей. А учитель физкультуры провел практический семинар «Физкультурные мероприятия в режиме учебного дня».

Шестым этапом стало валеологическое обучение педагогов с целью проведения классных часов и включения соответствующего материала в учебные занятия.

На седьмом этапе специалисты-психологи провели семинары и тренинги по обучению педагогов умению контролировать эмоции, снимать напряжение, переводить дистресс в аустресс (способствующий сохранению здоровья).

Исследование, проведенное в гимназии № 67, подтвердило, что современный педагог не имеет достаточной квалификации в области здоровьесозидающей деятельности. Тем более важно создавать подобные программы. Контрольный мониторинг педагогического коллектива гимназии подтвердил ее успешность и убедил нас в необходимости применения в других образовательных учреждениях.

- **Финагина Ольга Валерьевна**, заместитель директора по научно-методической работе,
- Спирина Людмила Анатольевна**, руководитель службы здоровья, учитель начальных классов, ГОУ Гимназия № 67 Петроградского района Санкт-Петербурга

Линолеум — одно из традиционных и наиболее популярных напольных покрытий в нашей стране. За последние годы появилось большое количество новых видов отделочных материалов, однако линолеум остается бесспорным лидером при обустройстве школ.

РЕМОНТ В ШКОЛЕ: новый взгляд на линолеум!

Линолеум имеет ряд преимуществ перед другими покрытиями – это прочность и долговечность, гигиеничность и легкость в уборке, низкий уровень шума и повышенный комфорт при ходьбе, что так важно для детей и школьников.

Производители линолеума применяют новейшие разработки и технологии, что, безусловно, делает это напольное покрытие более привлекательным для потребителя. Кроме того, современные материалы позволяют выпускать линолеум, который буквально ломает старые стереотипы. Давайте рас-

смотрим, что нового предлагают производители.

На протяжении многих лет мы привыкли видеть в спортивных залах дощатые полы, которые с одной стороны выглядят совершенно некрасиво, с другой — достаточно травмоопасны. Спортивное ПВХ-покрытие Omnisports специально разработано для занятий атлетикой, гимнастикой и игровыми видами спорта. Коллекция Omnisports имеет высокую износостойкость, оптимальная толщина покрытия 6,5 мм обеспечивает комфорт для спортсменов (амортизация от 26% и более),



а разнообразие расцветок и гигиеничность покрытия делают эту коллекцию идеальной для использования в образовательных учреждениях.

Линолеум имеет ряд преимуществ — это долговечность, гигиеничность, низкий уровень шума и повышенный комфорт при ходьбе, что так важно для школьников.

Для начала нужно отметить, что для общественных помещений создан специальный линолеум. Внешне похожие продукты могут иметь разные эксплуатацион-

ные показатели. Например, для общественных помещений, и школ в частности, не следует использовать линолеум, предназначенный для жилых помещений. В школе нагрузка на напольное покрытие намного выше, чем дома, поэтому покрытие должно быть более износостойким. Такие покрытия называются коммерческими. Коммерческий линолеум бывает двух видов — гетерогенный и гомогенный. Гетерогенный линолеум состоит из нескольких слоев, при этом верхний усиленный защитный слой обеспечивает высокую прочность линолеума и максимально долго сохраняет свой первоначальный внешний вид. Этот линолеум не требует дополнительных затрат на уход в процессе эксплуатации. Гомогенный линолеум имеет однородную структуру, что позволяет многократно восстанавливать покрытие

в процессе эксплуатации. При правильном уходе и укладке гомогенный линолеум будет оставаться безупречным на протяжении всего срока службы, а он может достигать до 25 лет.

Помимо этого, гомогенный линолеум дает уникальную возможность создавать индивидуальные рисунки в классах, которые так нравятся детям. Такие покрытия предоставляют наибольшую свободу в оформлении интерьера. Все мы привыкли к ситуации, когда во всем помещении используется одинаковое по цвету и рисунку напольное покрытие. Это зачастую выглядит однообразно и уныло. А ведь на-



польное покрытие, независимо от формы и размера помещения, независимо от того, комната это или целое здание, мы предлагаем использовать как чистый холст. Гомогенный линолеум способен выделить ваш интерьер среди других. С его помощью можно рассказать целую историю или предложить увлекательную детскую игру. Вы имеете возможность выбрать подходящие изображения стрелок, знаков и фигур, которые создадут веселый, полезный, развлекательный и привлекательный визуальный ряд. Буквы, цифры и эмблемы легко трансформируются в элементы напольного покрытия и способны сформировать комфортную, веселую и развивающую среду для обучения.

Коллекции iQ Melodia, iQ Aria, iQ Monolit, Primo Plus, Horizon из ассортимента про-

дукции «Таркетт» максимально адаптированы к российским условиям эксплуатации и отвечают всем противопожарным, санитарно-эпидемиологическим и техническим требованиям сертификации в России. Эти покрытия хорошо зарекомендовали себя во многих российских школах, в том числе в г. Москве в школе № 531, гимназии № 1529 и детском саду № 1515 (класс «Монтессори»). В СОШ № 531 были уложены напольные покрытия в трех классах. Директор этой школы С.А. Колмейцев отмечает: «Профессиональная работа в сочетании с отличным качеством линолеума создали уникальное ощущение комфорта, которое чрезвычайно важно для детского учреждения. Износостойкий, красивый, практичный линолеум от компании «Таркетт» будет радовать не одно поколение детей, которые уже проверили его на прочность в течение учебного года. Оформление пола каждого кабинета выполнено по индивидуальному проекту, разработанному дизайнерами компании с учетом пожеланий учителей-предметников и детей, и соответствуют общей стилистике и потребностям кабинетов. Внешний вид кабинетов совершенно преобразился».

Современные материалы открывают огромные просторы для творчества. Вы можете создать для вашего класса или школы яркий и запоминающийся дизайн, который выделит вас среди других. Используйте возможности дизайнера на все 100%, проявляйте свою индивидуальность в полной мере, чтобы вас запомнили, чтобы о вас заговорили.

В период сезона ремонта в школах, т.е. с 01 мая по 31 августа 2011 года, действуют специальные условия на приобретение линолеума от компании «Таркетт». Подробности вы можете узнать на сайте: www.tarkett.ru или по телефону: +7 (495) 7753737.

КНИГИ			
Автор	Цена	Автор	Цена
Крылова Н.Б., Александрова Е.А. «Организация индивидуального образования в школе (теория и практика)»	55	Хоменко И.А. «Система работы образовательного учреждения с семьей. Книга II. Изучение семьи»	155
Староверова М.С. «Неуспешность детей в школе: как с этим работать?»	75	Каменский А.М. «Профессиональное и личное пространство директора школы»	136
Крылова Н.Б. «Свободное воспитание в семье и школе: культурные практики детей»	85	Коллектив авторов. «Использование портфолио учащегося в предпрофильной подготовке и профильном обучении»	136
Каменский А.М. «Воспитание авторитетом»: образовательный потенциал внеурочной работы	105	Ломов А.И. «Школьная документация: структура, содержание, оформление»	136
Руднев Е.А. «Развитие лидерского потенциала директора школы»	115	Ломов А.И. «Деятельность образовательного учреждения по обеспечению охраны труда и техники безопасности»	155
Генике Е.А. «Профессиональная компетентность педагога»	126	Канаев Б.И. «Педагогический анализ: что должен знать и чем должен владеть руководитель образовательного учреждения»	155
Коллектив авторов. «Экономика школы: решение проблем финансирования и развития сети образовательных учреждений»	126	Кучеряева Л.А. «Проектирование и диагностика современного урока»	155
Ширяева В.Д. «ТРИЗ-педагогика в помощь менеджеру современной школы»	126	Мусарский М.М. «Внебюджетная деятельность школы: организационно-экономический и финансовый аспект»	155
Александрова Е.А. «Содержание и формы деятельности классного воспитателя»	136	Якиманская И.С., Рябоштан Е.П. Изучение личности ученика в образовательном процессе	155
Сафронова Е.М. «Повышение компетентности школьного педагога в воспитательной деятельности (подсоветы, семинары, практикумы, дискуссии)»	155	Косарецкий С.Г., Шимутин Е.Н., Седельников А.А., Моисеев А.М. «Государственно-общественное управление образовательным учреждением в вопросах и ответах»	155
Рожков А.И. «Правовое регулирование труда в школе»	136	Ванюков И.В. «Трудовые отношения в школе: правовой аспект»	155
Блейз Джон. «Азбука выживания для директора школы в XXI в.» (перевод Э.Н. Гусинского, Ю.М. Турчаниновой)	136	Ясвин В.А. «Методический комплекс для системного мониторинга развития школы»	155
Хоменко И.А. «Система работы образовательного учреждения с семьей» Книга I	136	Резапкина Г.В. Профориентационная работа в школе (практикум для педагогов и родителей)	155

КОМПАКТ-ДИСКИ			
Комплект «Школьная документация» (льготный из 5 дисков): • «Приказы по школе», 7-е изд. • «Охрана труда», 4-е изд. • «Локальные акты», 6-е изд. • «Должностные инструкции», 4-е изд. • «Безопасность школы», 2-е изд.	1648	«Практикум эффективного управления», выпуск 1. «Принятие управленческих решений и контроль в организации»	300
		«Практикум эффективного управления», выпуск 2. «Инновации в школе: методы преодоления сопротивления»	300
«Должностные инструкции», 4-е изд.	397	«Сценарии школьных мероприятий», 5-е изд.	460
«Локальные акты», 6-е изд.	362	«Эффективные образовательные технологии», 2-е изд.	480
«Приказы по школе», 7-е изд.	367	Архив журнала «Директор школы»	385
«Охрана труда», 4-е изд.	529	«Классное руководство»	288
«Безопасность школы», 2-е изд.	405	«Внеурочная работа в школе»	403
«Энциклопедия административной работы в школе», 15-е изд.	556	«Технология: технический и обслуживающий труд. Мальчики», 5–9 классы	286
Комплект «Технология» из двух дисков • Технология: технический и обслуживающий труд. Мальчики 5–9 классы • Технология: технический и обслуживающий труд. Девочки 5–9 классы	399	«Технология: технический и обслуживающий труд. Девочки», 5–9 классы	286
		Комплект «Школьная жизнь после уроков» • Внеурочная работа в школе • Классное руководство • Сценарии школьных мероприятий	800
Комплект «ИКТ в школе: уроки для началки»	400		

ЭЛЕКТРОННЫЕ КНИГИ

<p>Комплект «Управление школой»*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Практические советы по эффективному управлению • Педагогический совет: что нужно знать каждому руководителю • Рефлексивно-деловые игры в управлении школой и образовательной практике • Технология разработки годового плана школы • Эффективное управление педколлективом. Видеолекции 	750	<p>Комплект «Дополнительное образование»*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Педагогическое руководство культурно-досуговой деятельностью школьников • Дополнительное образование в современной школе • Внеурочные технологии как альтернативные формы образования 	345
<p>Комплект «Учебный процесс»*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Современный урок в школе • Управление качеством образовательного процесса • Неуспешность детей в школе: как с этим работать • Методика индивидуально-группового обучения в школе • Профессиональная компетентность педагога 	520	<p>Комплект «Педагогика и психология»*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Как управлять психологией урока, или Психопедагогика в образовании • Воспитание авторитетом: образовательный потенциал внеурочной работы в школе • Система работы образовательного учреждения с семьей • ТРИЗ-педагогика менеджеру современной школы • Управление развитием культурно-образовательной среды гимназии 	520
<p>Комплект «Менеджмент в образовании»*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Азбука выживания директора школы • Профессиональное и личное пространство директора школы • Развитие лидерского потенциала директора школы • Циклограмма работы директора школы • Интуитивный менеджмент: опыт управления педагогическим коллективом 	550	<p>Комплект «Качество образования»*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оценка качества образовательной деятельности школ и создание программ их развития • Оценка качества школьного образования • Педагогический анализ: что должен знать и чем должен владеть руководитель образовательного учреждения • Использование портфолио в предпрофильной подготовке и профильном обучении 	450
<p>Комплект «Экономика и право»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Экономика школы: модели финансирования, автономия, развитие сети • Правовое регулирование труда в школе • Школьная документация: структура, содержание, оформление • Деятельность образовательного учреждения по обеспечению охраны труда и техники безопасности • Внебюджетная деятельность школы: организационно-экономический и финансовый аспекты 	550		

* Любую электронную книгу из комплекта вы можете приобрести отдельно по цене 145 руб.

** Цена курса видеолекций — 300 руб.

Варианты заказа нашей продукции

1. Заказ через специализированный интернет-магазин для школьного администратора <http://shop.direktor.ru>

В интернет-магазине вы имеете возможность выбрать тип оплаты: оплата по квитанции Сбербанка или безналичная форма оплаты. Платежные документы формируются автоматически на основании регистрационных данных покупателя. Вам остается только распечатать соответствующий документ и осуществить оплату. В интернет-магазине предусмотрена система скидок. Доставка заказа осуществляется **бесплатно** по почте.

2. Заказ через отдел доставки нашей фирмы

В этом случае вам необходимо связаться с нами по электронной почте info@direktor.ru или позвонить по телефону (495) 710-30-01.

3. Наложный платеж. Оплата при получении на почте. Стоимость заказа может быть увеличена за счет почтовых расходов.

<p style="text-align: center;">Извещение</p> <p style="text-align: center;">СБЕРБАНК РОССИИ <small>Основан в 1814 году</small></p> <p style="text-align: center;">ООО «Издательская фирма «Сентябрь»</p> <p style="text-align: right;">Форма № Пд-4</p> <p>(наименование получателя платежа) 7706196855 <small>(ИНН получателя платежа)</small></p> <p>(номер счета получателя платежа) 40702810538250124218</p> <p>(наименование банка получателя платежа) в Московском банке Сбербанка России ОАО, г. Москва</p> <p>БИК 044525225</p> <p>Номер кор./сч. банка получателя платежа 301018104000000225</p> <p>(наименование платежа) _____ (номер лицевого счета (код) плательщика) _____</p> <p>Ф.И.О. плательщика _____</p> <p>Адрес плательщика _____</p> <p>Сумма платежа _____ руб. _____ коп. Сумма платы за услуги _____ руб. _____ коп.</p> <p>Итого _____ руб. _____ коп. € _____ » _____ 200 _____ г.</p> <p>С условиями приема указанной в платежном документе суммы, в т.ч. с суммой взимаемой платы за услуги банка, ознакомлен и согласен.</p> <p style="text-align: right;">Подпись плательщика _____</p>	<p style="text-align: center;">Кассир</p>
<p style="text-align: center;">Квитанция</p> <p style="text-align: center;">СБЕРБАНК РОССИИ <small>Основан в 1814 году</small></p> <p style="text-align: center;">ООО «Издательская фирма «Сентябрь»</p> <p style="text-align: right;">Форма № Пд-4</p> <p>(наименование получателя платежа) 7706196855 <small>(ИНН получателя платежа)</small></p> <p>(номер счета получателя платежа) 40702810538250124218</p> <p>(наименование банка получателя платежа) в Московском банке Сбербанка России ОАО, г. Москва</p> <p>БИК 044525225</p> <p>Номер кор./сч. банка получателя платежа 301018104000000225</p> <p>(наименование платежа) _____ (номер лицевого счета (код) плательщика) _____</p> <p>Ф.И.О. плательщика _____</p> <p>Адрес плательщика _____</p> <p>Сумма платежа _____ руб. _____ коп. Сумма платы за услуги _____ руб. _____ коп.</p> <p>Итого _____ руб. _____ коп. € _____ » _____ 200 _____ г.</p> <p>С условиями приема указанной в платежном документе суммы, в т.ч. с суммой взимаемой платы за услуги банка, ознакомлен и согласен.</p> <p style="text-align: right;">Подпись плательщика _____</p>	<p style="text-align: center;">Кассир</p>

После оплаты **обязательно** сообщите свой адрес
 в редакцию по телефону:
(495) 710-3001 (многоканальный)

Подписка на 2-е полугодие 2011 года

	Каталоги: «Роспечать» и «Пресса России»	Каталог «Почта России»
Журнал «Директор школы»	73131	12581
Библиотека журнала «Директор школы»	45939	12615
Журнал «Практика административной работы в школе»	45836	12580
«Юридический журнал директора школы»	45776	79297
«Журнал руководителя управления образованием»	74341	16526
Компакт-диск «Энциклопедия административной работы в школе»	84457	79301
Компакт-диск «Классное руководство»	34274	12631
Компакт-диск «Технология: технический и обслуживающий труд. Девочки 5–9 классы»	34270	12682
Компакт-диск «Технология: технический и обслуживающий труд. Мальчики 5–9 классы»	34272	12710
Компакт-диск «Эффективные образовательные технологии»	38666	72917
Комплект компакт-дисков «Школьная документация»	38668	99284
Компакт-диск «Внеурочная деятельность»	22379	26166
Компакт-диск «Приказы по школе»	18152	79307
Компакт-диск «Охрана труда»	36995	79311
Компакт-диск «Локальные акты»	36994	79352
Компакт-диск «Должностные инструкции»	18573	79354
Компакт-диск «Безопасность школы»	45530	12299
Компакт-диск «Сценарии школьных мероприятий»	45712	79303
Льготный комплект «Эксперт» : журнал «Директор школы» + «Практика административной работы в школе» + Библиотека журнала «Директор школы» + «Юридический журнал директора школы»	45837	79336
Льготный комплект «Администратор» : журнал «Директор школы» + «Практика административной работы в школе» + «Юридический журнал директора школы»	45838	79351
Льготный комплект «Директор Плюс» : журнал «Директор школы» + Библиотека журнала «Директор школы»	26165	25431

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 —
Издательская фирма «СЕНТЯБРЬ»**
Журнал зарегистрирован
Министерством печати и
информации Российской
Федерации, рег. ПИ № 77–1214.

Компьютерный набор
и верстка — 000 «Издательская
фирма «Сентябрь».
115280, Москва, а/я 99.

Тел. редакции:
(495) 710-30-01.
Факс: (495) 710-30-02.
Адрес для писем: 115280, Москва,
а/я 99.

Сдано в набор 27.05.2011.
Подписано в печать
25.06.2011.

Отпечатано
в ППП «Типография «Наука».
121099, Москва,
Шубинский пер., 6.

Подписка через интернет:
www.pressa.apr.ru

Формат 70×100 1/16.
Усл. печ. л. 7.
Уч.-изд. л. 6,2.
Печать офсетная.
Бумага офсетная.
Индексы: 71364, 73131.
Тираж 9400 экз.
Заказ №

При перепечатке материалов
письменное согласие редакции
и ссылка на «ДШ» обязательны.

За содержание рекламы редакция
ответственности
не несет.