

УП
РАВ
ЛЕНИЕ Ш
КОЛ
О И

№ 1 (596)
МАЙ 2018

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ | SCHOOL MANAGEMENT
МИССИЯ_ПОРТАЛ В БУДУЩЕЕ™

О Б Р А З О В А Т Е Л Ь Н А Я С Р Е Д А |

АРХИТЕКТУРА & ПЕДАГОГИКА

ПЕРВЫЕ ВЫБОРЫ
В НОВОЙ РОССИИ

ЧЕК-ЛИСТ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

ISSN 2618-7442

9 772618 744003

18001

«РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК» — БОЛЬШЕ, ЧЕМ УЧЕБНИК

ROSUCHEBNIK.RU

РЕКЛАМА



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА КОРПОРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК» ВКЛЮЧАЕТ:

- учебники, рабочие тетради и дополнительные материалы
- электронные формы учебников
- цифровую образовательную платформу ЛЕСТА
- рекомендации по работе с учебным материалом
- сценарии уроков и рабочие программы, разработанные педагогами
- социальные образовательные проекты «Страна читающая», «Страна с великой историей», «Страна экологическая», «Страна невыученных уроков»
- актуальные методические мероприятия для педагогов
- курсы повышения квалификации
- вебинары
- конкурсы и акции



корпорация
**российский
учебник**

ROSUCHEBNIK.RU



ДОРОГОЙ ЧИТАТЕЛЬ!

Мы вернулись в школу.

Мы сомневались: бумага или электронный вариант, решили, что одно будет сочетаться с другим. Школа — консервативный институт, а электронные потоки информации влетают в наш рабочий быт в безумных объемах и с многократно растущей скоростью. Потому бумажный вариант, перестающий быть привычным, позволит не торопиться, взять в руки карандаш, сделать пометки, а если захочется, то и вырезать что-нибудь на память.

Юбилейный номер журнала вышел летом 2016 года. Это был номер, изданный в год 20-летия журнала. В редакцию приходили недоуменные письма, где, мол, сентябрьский номер. Причины перерыва — чисто житейские. Ресурсов стало маловато, надо было переоценить некоторые смыслы, взять паузу для преодоления шаблонов в оценке событий в образовании, в управлении новой школой. Коллеги понимают, что речь идет не о свежих знаниях, а о новой образовательной политике. Закон предоставляет учителям возможность — длительный, годовой отпуск в целях преодоления профессионального выгорания*.

Наша редакция не наблюдала у себя подобный синдром, наоборот, мы радовались интенсивному вниманию читателей, множеству заданных вопросов, желанию высказать нетривиальные мысли. Тем не менее 19 неизданных номеров журнала «Управление школой», создали некоторый вакуум информации и даже несколько конфликтных ситуаций, оснований для вымыслов и неверных трактовок. Поэтому мы возобновляем издание журнала. В этом нам помогает своими ресурсами корпорация «Российский учебник», при этом никак не вмешиваясь в редакционную политику журнала.

Итак, корпорация «Российский учебник». В мае 2017 года объединенная издательская группа «ДРОФА — ВЕНТАНА» вошла в состав корпорации «Российский учебник». В корпорацию также вошли издательство «Астрель», компания по оснащению образовательных организаций оборудованием «ДРОФА — новая школа» и цифровая образовательная платформа ЛЕСТА.

Артем Соловейчик, главный редактор Издательского дома «Первое сентября», придумавший этот журнал 22 года тому назад и не обещающий (и это радует!) не вмешиваться в содержание журнала, его позиции и предлагаемые решения в образовательной политике школы, стал вице-президентом корпорации «Российский учебник».

Наши авторы — большей частью школьные практики, имеющие собственную позицию в управлении школой и опыт, которым они готовы бескорыстно поделиться с читателем; образовательные политики, чье мнение имеет бесспорный вес в принятии решений на разных уровнях стратегического управления; и все те, кому небезразлично то, что произойдет с российской школой в ближайшие десятилетия. И главное — это вы, дорогие читатели журнала. Нет ничего эффективнее профессионального взаимного обогащения, особенно теми ценностями и решениями, которые сформированы на практике, часто проверенной технологией проб и ошибок.

Пока нас не было в вашей почте, в безграничном образовательном пространстве страны произошли изменения. Мы будем о них писать, обсуждать острые проблемы и надеемся на то, что наш журнал по-прежнему будет помощником для руководителей школ в принятии решений, которых ждет детское и взрослое население каждой школы России. И

Ефим Рачевский,
главный редактор

* Термин burnout введен американским психологом Г. Фрайденбергером в 1974 году для характеристики психологического состояния здоровых людей, находящихся в интенсивном и тесном общении с большим количеством людей в целях оказания им различного вида и сложности помощи, содействия. То есть надо отдохнуть от людей, и все будет хорошо. Учителю от учеников, директору от учителей, региональному министру от директоров — и т. д. по лестнице, ведущей вверх.



Елена Аралова



И Стр. 14 | Елена — исполнительный директор российской студии архитектурного дизайна Martela. Поразительно, но практически все прорывные начинания в области школьного дизайна в России последних лет — результат работы замечательной команды под руководством Елены Араловой. Рассказ о вдохновляющей школе — в материале «Как пространство становится точкой роста школы».

Олег Новиков



И Стр. 10 | Глава издательского холдинга «Эксмо-АСТ» и корпорации «Российский учебник» Олег Новиков беседует с директором школы Ефимом Рачевским. Какое будущее ждет книгу? Есть ли будущее у учебника? Разговор разворачивается в сторону учителя, для которого учебник по-прежнему — уникальный сплав знаний и дидактики, неотъемлемая часть современной образовательной среды.

Татьяна Ковалева



И Стр. 48 | Президент Межрегиональной тьюторской ассоциации, доктор педагогических наук, эксперт МГПУ Татьяна Ковалева говорит о возрождении наставничества в контексте главного понимания, что с ускорением развития, с технологизацией и цифровизацией жизни возрастает ценность прямой передачи опыта. Педагогическое сопровождение становится универсальным явлением в жизни каждого.

От редакции |

Основатель современной педагогической периодики, создатель ИД «Первое сентября» Симон Соловейчик так писал об управлении в образовании: «Если учитель не умеет управлять детьми, то он пропал. Если умеет только управлять, то пропали дети». Представляем авторов и героев этого номера журнала, для которых самостоятельность детей заведомо важнее их управляемости.

Андрей Русаков



И Стр. 32 | Судя по всему, Андрей поставил перед собой задачу и последовательно ее выполняет — собирать здесь и сейчас все в образовании, что выдерживает проверку временем, и в этом смысле работает на будущее. В этом номере — история о самоопределении «Школы самоопределения», собранная Андреем в разговорах-интервью с героями уникального события года — прямых выборов директора школы.

Марина Степанова



И Стр. 60 | Марина Степанова — доцент факультета психологии МГУ, практикующий психолог, автор научных и методических публикаций по вопросам психологии образования, истории психологии и смежных областей знания. А также — ангел-хранитель ИД «Первое сентября» в том смысле, что завораживающе точно видит, обобщает и передает читателям культурные коды классических и современных текстов.

Михаил Эпштейн



И Стр. 30 | Михаил, а также руководимая им частная петербургская школа с нежным названием «Эпишкола» по всему должны быть и обязательно будут героями «И». В этом номере Михаил — автор предисловия и послесловия к репортажу о «Школе самоопределения». Оба текста написаны из Нью-Йорка, где в рамках командировки Михаил прямо сейчас ищет ответ на вопрос «Куда идти современной школе?».

Александр Тубельский



И Стр. 40 | Создатель «Школы самоопределения» Александр Наумович Тубельский ушел из жизни одиннадцать лет назад. Но, как оказалось, его уход не отменил ничего из задуманного и воплощенного. Не имея ни стен, ни оснащения, подобных тем, о которых много в этом номере, его школа продолжает жизнеутверждать школу будущего, в основе которой смелость и высокое достоинство каждого.



СТРАНА
ЧИТАЮЩАЯ



РЕКЛАМА

СТРАНА ЧИТАЮЩАЯ.РФ

«Страна читающая» – международный социальный проект о чтении художественной литературы, изучаемой в школе. На образовательном ресурсе вы найдете уникальную видеотеку по чтению поэзии и прозы, буктрейлеры, полезные материалы по литературе и режиссуре от авторов учебников, писателей, поэтов современности и литературных критиков. Принимайте участие в ежемесячных конкурсах чтецов и создании интерактивной карты!

Проект организован объединенной издательской группой «ДРОФА-ВЕНТАНА», издательским домом «Первое сентября» при поддержке Российской государственной детской библиотеки, Сенаторского клуба Совета Федерации, Гильдии словесников и Литературного института имени А. М. Горького



корпорация
**российский
учебник**



Г
ГИЛЬДИЯ
СЛОВЕСНИКОВ





№ 1 (596)
МАЙ 2018

УП

Ш

КО

Л

У

РА
В
Л
Е
Н
И
Е

EDITOR-IN-CHIEF. СЛОВО РЕДАКТОРА.

ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ | ПОКА НАС НЕ БЫЛО... 03

ПРОЕКТ. ГОСПОЛИТИКА. СРЕДА.

МАКСИМ ЛОЗОВСКИЙ |
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА –
ПОНЯТИЕ ВСЕ ЕЩЕ НЕЛЕГИТИМНОЕ 08

ТЕХТБООК. ПЕРСПЕКТИВЫ. ПОГОВОРИМ.

ОЛЬГА ХОТИМСКАЯ |
КНИГА И ШКОЛА – ВЧЕРА И СЕГОДНЯ.
РАЗГОВОР ИЗДАТЕЛЯ С ЗАКАЗЧИКОМ 10

GUIDE. ТЕХНОЛОГИИ. ВОПЛОЩЕННАЯ МЕЧТА.

ЕЛЕНА АРАЛОВА, ЕЛЕНА КУЦЕНКО |
АРХИТЕКТУРА – ЭТО ПЕДАГОГИКА В ДЕЙСТВИИ,
ИЛИ КАК ПРОСТРАНСТВО СТАНОВИТСЯ
ТОЧКОЙ РОСТА ШКОЛЫ 14

LIVE. СЕМОПРЕДЕЛЕНИЕ. ДО И ПОСЛЕ.

МИХАИЛ ЭПШТЕЙН |
ТЕЗИСЫ О ШКОЛЕ БУДУЩЕГО.
КУДА ИДТИ СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ 30

АНДРЕЙ РУСАКОВ |

ПЕРВЫЕ ВЫБОРЫ В НОВОЙ РОССИИ.
КАК ВЫБИРАТЬ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ? 32

ДИАНА ЕГОРОВА-РАКИТСКАЯ |

МНЕНИЕ О ДВУХ ЭТАПАХ:
«ЭССЕ» И «ДЕЛОВАЯ ИГРА» 34

ИЗ ОБСУЖДЕНИЙ В СООБЩЕСТВЕ РОДИТЕЛЕЙ |

ПРАВИЛЬНО ЛИ, ЧТО ВЫБИРАЮТ
ТОЛЬКО УЧИТЕЛЯ? 39

АЛЕКСАНДР ТУБЕЛЬСКИЙ |

О СЕМОПРЕДЕЛЕНИИ 40

ЭМИЛЬ АЮПОВ |

СРК И ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫБОРОВ 40

КОНСТАНТИН ФОКИН | ЗАЧЕМ СТАНОВИТЬСЯ

ДИРЕКТОРОМ ТАКОЙ ШКОЛЫ? 44

МИХАИЛ ЭПШТЕЙН | ПОСЛЕСЛОВИЕ К ВЫБОРАМ.

СЕМОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДОЛЖАЕТСЯ 46

FORUM. ПЕДПРАКТИКИ. ВОСПИТАНИЕ.

ТАТЬЯНА КОВАЛЕВА | РАЗРЫВ ПОКОЛЕНИЙ.
НАСТАВНИЧЕСТВО. ВОСПИТАНИЕ
СВОБОДОСПОСОБНОСТИ 48

GUIDE. ТЕХНОЛОГИИ. ПРАКТИКУМ ДИРЕКТОРА.

ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ |
ЧЕК-ЛИСТ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ.
СОВРЕМЕННЫЙ СПОСОБ ИЗБЕЖАТЬ РИСКОВ
И НЕОБОСНОВАННЫХ ОШИБОК 52

ЭКСПЕРТ. МИРОВОЙ ОПЫТ. ЧТО ЗАВТРА?

МАРИНА СТЕПАНОВА |
КАКИМ БЫТЬ ОБРАЗОВАНИЮ В XXI ВЕКЕ.
ИТОГИ МЕЖДУНАРОДНОГО САММИТА 60

REVIEW. КРУГОЗОР. КНИГИ. 64

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ | SCHOOL MANAGEMENT

Главный редактор | Ефим Рачевский
Директор по развитию | Артем Соловейчик
Выпускающий редактор | Марианна Бузоева
Дизайн макета, верстка | Руфь Браверман
Корректор | Екатерина Володина
upr@september.ru | управлениешколой.рф

Отдел рекламы | reklama@september.ru
+7 (495) 637-8273 (многоканальный; доб.: 260)

На обложке фото из архива компании Martela
Интерьер Новой школы на Мосфильмовской, г. Москва

Подписано в печать 10 апреля 2018 года
Тираж 20 000 экземпляров
Цена свободная

Учредитель | ООО «Издательский дом «Первое сентября»
Издатель | ООО «Издательский дом «Первое сентября»
Адрес: ул. Киевская, д. 24, Москва, 121165 | Тел.: (495) 637-8273
E-mail: info@september.ru | tsenturya.prf

Свидетельство регистрации СМИ в Роскомнадзоре
ПИ № ФС77-58435 от 25.06.14

При воспроизведении материалов ссылка
на журнал «Управление школой» обязательна.

Выпускается при поддержке
корпорации «Российский учебник»

Отпечатано в типографии «Медиаколор»
Адрес: 127273, г. Москва, Сигнальный проезд, д. 19
Телефон: +7 (499) 903-6952
Сайт: http://mediacolor.ru | E-mail: site@mediacolor.ru

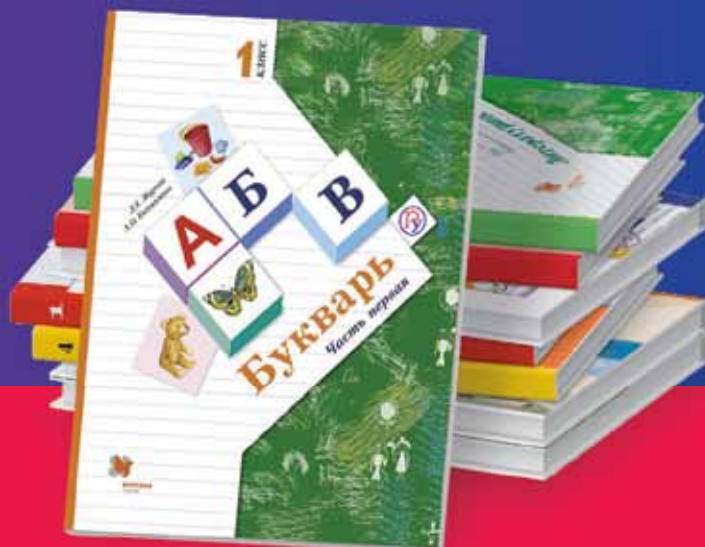
НАЧАЛЬНАЯ ШКОЛА XXI ВЕКА

СИСТЕМА УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ КОМПЛЕКТОВ

Учебники и пособия по всем предметам, изучаемым в 1–4 классах, разработанные под руководством заслуженного деятеля науки РФ, члена-корреспондента РАО, доктора педагогических наук, профессора Н. Ф. Виноградовой



Коллектив авторов удостоен премии Президента РФ в области образования



Учет возрастных и индивидуальных особенностей школьников

Реализация системно-деятельностного подхода к обучению

Преемственность с основными образовательными программами дошкольного и основного общего образования

Новинки



О. А. Рыдзе, Т. С. Позднева
Информатика. 1 класс.
Рабочая тетрадь
в 2 частях



О. А. Рыдзе, Т. С. Позднева
Информатика. 2 класс.
Рабочая тетрадь
в 2 частях



М. И. Кузнецова
Подготовка к ВПР.
Русский язык. 4 класс.
Разноуровневые
проверочные работы

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА — ПОНЯТИЕ ВСЕ ЕЩЕ НЕЛЕГИТИМНОЕ

Корпорация «Российский учебник»,
Институт образования НИУ «Высшая школа экономики»,
Московский городской педагогический университет
при аналитической поддержке Всемирного банка
проводят исследование особенностей организации
современной образовательной среды в школах России
и за рубежом.

МАКСИМ ЛОЗОВСКИЙ | ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОРПОРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК»

В документах федерального уровня, а именно ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации», Федеральных государственных образовательных стандартах (ФГОС), примерных основных образовательных программах (ПООП), понятие образовательной среды практически отсутствует. Во ФГОС есть упоминание образовательной среды в разделе «Условия реализации образовательной программы», однако отметим, что сегодня продуманная, в том числе и с архитектурно-педагогической точки зрения, среда является не условием, а действующим механизмом достижения высоких образовательных результатов, ключевым фактором развития ребенка.

Образовательная среда — это и архитектура зданий, и предметно-пространственная организация, и цифровые технологии, и современное оборудование, и навигация, и методическая оснащенность, и характер взаимодействия обучающихся и обучаемых, и сообщество сверстников, и то, насколько в образовательном процессе используются социокультурные ресурсы района, города, страны, мира.

Если раньше почти всю совокупность образовательных результатов обеспечивал учитель, то сегодня педагогическое влияние на детей имеет распределенный характер. Важную роль теперь играют сами принципы, согласно которым строится окружение учеников: насколько оно стимулирует проявление инициативы, самостоятельности, ответственности, индивидуальную работу и реше-

ние задач в малых группах, учит совершать выбор, рассуждать и проявлять критичность, видеть межпредметную проблематику и практическое значение школьных предметов для жизни социума.

Именно этой практической необходимостью, связанной с изменениями представлений о качестве образования, обусловлена актуальность проекта по исследованию особенностей организации современной образовательной среды в школах России и за рубежом.

Для разработки и внедрения новых средовых решений в массовую школьную практику необходимо:

- ❏ определить критерии современной образовательной среды с опорой на передовой международный и отечественный опыт;
- ❏ изучить влияние средовых факторов на образование;
- ❏ разработать предложения по изменению действующей нормативно-правовой базы и практики ее применения с тем, чтобы четче определить понятие «современная образовательная среда» в регулирующих федеральных документах;
- ❏ обеспечить педагогические коллективы методическими рекомендациями по эксплуатации инновационных решений с максимальной эффективностью с точки зрения достижения образовательных результатов разных типов.

Учредители-исполнители исследования:



Корпорация
«Российский учебник»



Институт образования
НИУ «Вышая школа
экономики» | ВШЭ



Московский городской
педагогический
университет | МГПУ

При аналитической поддержке



Всемирный Банк

Первым этапом большого проекта по исследованию образовательной среды можно считать исследование, проведенное в 2016–2017 году НИУ «Вышая школа экономики» и корпорацией «Российский учебник», в ходе которого на основании показателей, связанных с кадровым, материально-техническим и информационно-методическим обеспечением, а также инклюзией, рассчитывался индекс общего состояния инфраструктуры российского образования в регионах.

Несмотря на внимание к ресурсному обеспечению системы образования со стороны государства, исследование показало, что потенциал развития образовательной инфраструктуры регионов реализован не в полной мере (среднее значение по РФ интегрального образовательного индекса составляет 0,48 при максимально возможном 1). В школьном образовании, безусловно, за последнее время улучшилась ситуация с общим состоянием зданий, однако уровень обеспеченности школьников учебными площадями по-прежнему весьма невысок (0,47). Также крайне низок индекс показателя, касающегося возможности использования в школах высокоскоростного доступа к ресурсам сети Интернет (0,19); не так много организаций имеют учебно-опытный участок, электронную библиотеку; оставляет желать лучшего и индекс укомплектованности обычных школьных библиотек.

Интересно, что, по оценкам многих экспертов, качественно выстроенная и методически продуманная образовательная среда позволяет обеспечить не только доступность и результативность, но и в значительной степени снизить расходы на образование и обеспечить безопасность обучающихся.

Результаты разворачивающегося сейчас исследования образовательной среды позволят сформулировать критерии ее педагогической эффективности, а также обозначить ключевые проблемы, стоящие на пути системной модернизации образования Российской Федерации. **И**

0,48

среднее значение

по РФ интегрального индекса

развития образовательной

инфраструктуры

0,47

уровень обеспеченности школьников

учебными площадями

0,19

индекс

высокоскоростного доступа

к ресурсам

сети Интернет



КНИГА И ШКОЛА – ВЧЕРА И СЕГОДНЯ

РАЗГОВОР ИЗДАТЕЛЯ С ЗАКАЗЧИКОМ

Школьный учебник для учителя – помощник,
спасательный круг или увесистый груз?
У каждого педагога свои отношения с УМК.
Они зависят от опыта, творческих проявлений,
образовательной программы. Выбор учебников с учетом разнообразия
учебной литературы в конечном итоге ложится на учителя.

ОЛЬГА ХОТИМСКАЯ | ФОТО КОРПОРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК» И ИЗ АРХИВА ЕФИМА РАЧЕВСКОГО

Разговор об учебниках в современной школе вели Олег Новиков, глава издательского холдинга «Эксмо-АСТ», членом семьи которого сегодня является корпорация «Российский учебник», возникшая из объединения крупных издательств учебной литературы «Дрофа» и «Вентана-Граф», и директор одной из самых известных школ Москвы, главный редактор журнала «Управление школой» Ефим Рачевский.



Олег Новиков



Ефим Рачевский

ШКОЛА — ГЛАВНЫЙ ЗАКАЗЧИК

Несмотря на современные тенденции в образовании, среди которых в том числе и значительное расширение источников знаний, и новые технологические возможности представления знаний, ожидания, что печатные учебники будут в скором времени замещены цифровыми ресурсами, пока не подтверждаются. Наоборот, за последние три года тиражи учебников даже растут.

Выбор образовательной программы закреплён за школой. Школа сегодня свободна выбирать, как преподавать, какой методический инструментарий использовать. Единственное ограничение — детерминированный государством Федеральный перечень учебников. Это ограничение, продиктованное необходимостью обеспечить равный доступ к качествен-

ному образованию для всех, некритичное, поскольку наличная в текущем перечне множественность выбора (вариативность) обеспечивает учителю пространство для методического самоопределения.

И Олег Новиков: — Сегодня, как, возможно, никогда раньше, издательству важно работать напрямую со школой — с учителями.

Наша задача при создании учебников — помочь учителю максимально эффективно использовать время, избавить педагога от рутинных операций, дать ему возможность сосредоточиться на работе с учеником, на понимании ребенка, учитывая все его трудности и успехи.

И Ефим Рачевский: — С недавних пор, когда субсидии на закупку учебников стали напрямую передаваться в школы, выбор соответствующих программе учебников непосредственно связан и с экономикой школы.

Деньги выделяются в составе нормативного финансирования, а школа решает, какие покупать



Олег Новиков

Ресурсов для образования

в XXI веке много.

От учителей требуются
новые компетенции, позволяющие
их профессионально использовать.

В ситуации неопределенности

будущего,

в том числе и из-за скорости

развития технологий,

одна из главнейших задач

современной школы —

научить ребенка учиться,

научить

самостоятельности

выбора.

учебники и сколько. Поэтому при распределении средств каждый раз приходится взвешивать важность той или иной покупки.

Получив целевую субсидию, школа думает о ее распределении: можно купить традиционный учебник, а можно заключить договор с компанией «Российский учебник» и пользоваться электронными материалами на платформе ЛЕСТА, ежегодно внося абонентскую плату.

Сейчас много внимания уделяется самообразованию как важнейшей стороне обучения. И тут на первый план выходит новая роль издательства — профессионального навигатора по существующим ресурсам.

НОВАЯ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА

И Ефим Рачевский: — Известная история, когда я учился в шестом классе, у нас появились шариковые ручки. Педагоги были в ужасе, ожидали, что вот-вот мир перевернется. Навскидку нынешние изменения требуют от учителя больших навыков, чем в прежние времена.

Еще совсем недавно заменившая традиционную доску интерактивная SMART Board казалась диковинкой, но теперь это обыденность и для детей, и для учителей. Чем дальше, тем стремительней ход изменений, хотя и не все школы развиваются одинаково.

И Олег Новиков: — У нового поколения восприятие ориентировано на цифровую среду, а электронные материалы обеспечивают большую вовлеченность ученика в учебный процесс. Электронные носители выигрывают за счет своей интерактивности.

И Ефим Рачевский: — Кстати, сегодня гаджетами пользуется не только молодежь. Часто с электронными книгами в транспорте ездят пожилые люди.

И Олег Новиков: — Конечно, это удобно и не отрицает традиционные книги. Интерактивные носители нравятся не только школьникам, но всё больше и учителям. Электронные учебники меняют технологию урока, а на самом деле даже больше — меняют природу урока.

В широком смысле, электронные учебные материалы создают новую образовательную платформу. Появляются сервисы, которые помогают учителю организовывать учебный процесс: комбинировать задания, визуализировать материалы урока, наполняя его необходимым контентом.

И Ефим Рачевский: — Раньше учителя добивались права демонстрировать на уроках фильмы. Теперь всё в одной упаковке — масса возможностей, рассчитанных на многоканальность и разнообразие восприятия.

Олег Новиков напоминает, что следующим шагом станет полноценная возможность формирования индивидуальных образовательных траекторий для школьников.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

И Олег Новиков: — Звучат опасения, что цифровая среда заменит учителя, но это невозможно. Мы проводим исследования о влиянии современной образовательной среды на педагогический результат. Да, конечно, объем электронной информации шире, чем умещается под обложкой бумажного учебника. Но это только инструменты, а регулировать образовательный процесс должен педагог.

Образование не будет полным, если учитель не увидит и не поймет ученика. В электронной среде есть возможность подбирать индивидуальную образовательную траекторию ученика с учетом его запросов и способностей, исходя из предпочтений, выборов, целей ученика, из направленности вуза, в который будущий выпускник хочет поступить. Для этого уже не нужно будет переходить в специализированные школы или лицеи. Все необходимые знания сможет предоставить обычная школа.

Мы всегда учитываем мнение учителей: удобен и читаем ли интерфейс, полная ли информация. Часто вносим изменения в сервисы с учетом профессиональных пожеланий и дополнений. Поменять что-то в бумажном учебнике можно раз в 5 лет. В электронных материалах это происходит практически ежедневно. Появилась возможность успевать за темпом развития и школы, и мира в целом. На сайте корпорации gosuchebnik.ru есть форма для замечаний, пожеланий и предложений от учителей.

Резюмируя, главный редактор «Управления школой» отметил еще один поворот в современной образовательной реальности: «Повышением квалификации учителей теперь занимаются не институты (или не только институты), а именно издательства. Они берут на себя эту функцию подготовки современных учителей и обеспечения их современными методиками и технологиями, являясь сегодня рулевыми в новой образовательной среде».

Когда появились
шариковые ручки,
педагоги были в ужасе.
Ожидали, что вот-вот мир
перевернется.
А теперь и для детей,
и для учителей
обыденностью стала
интерактивная доска.
Чем дальше,
тем стремительней
ход изменений,
но и тем проще
мы к ним относимся.

Ефим Рачевский рассказал, что в основном школы охотно принимают изменения, интегрируют их в образовательную среду. Наряду с традиционными учебниками электронные ресурсы пользуются заслуженным вниманием.

И Ефим Рачевский: — Но главное, стало очевидно, что монорельсового пути в вопросах образования быть не может. Слава богу, сейчас перестали говорить «цифровая революция». Стали говорить «цифровая культура», и это радует. Лучше, когда постепенно.

Цифровая среда постепенно, но уверенно входит в школы. Электронные учебники занимают место рядом с традиционными, не отменяя их, а расширяя их возможности для обучения. Возможно, все большее внедрение электронных ресурсов сможет примирить учителей, которые спорят о роли и необходимости учебников, и педагоги сойдутся во мнении, что у них появилась широкая линейка удобных инструментов, которая позволяет сделать школьное образование более интересным и полезным. **И**





АРХИТЕКТУРА — ЭТО ПЕДАГОГИКА В ДЕЙСТВИИ, или КАК ПРОСТРАНСТВО СТАНОВИТСЯ ТОЧКОЙ РОСТА ШКОЛЫ

Впервые войдя в незнакомый дом,
мы многое узнаем о людях, в нем живущих.
Ведь среда, которую обитатели годами обустроили
под свои вкусы, интересы, предпочтения, жизненную философию, —
своеобразный портрет хозяев. А что же школа?

ЕЛЕНА КУЦЕНКО БЕСЕДУЕТ С ЕЛЕНОЙ АРАЛОВОЙ

oo И В статье использованы рабочие чертежи и планы, созданные компанией Martela в процессе проектирования интерьеров нескольких московских школ: в Новой школе на Мосфильмовской, в ХороШколе и в Инженерном корпусе школы №548 «Царицыно».

01 И Холл, лестница, библиотека, читальный зал, зал для групповых занятий в ХороШколе. Подобное многофункциональное пространство создает ту самую атмосферу, особый климат современной школы.



01

ОБЖИТОЕ ПРОСТРАНСТВО

Переступаешь порог здания, идешь по коридорам, заглядываешь в классы, столовую, актовый зал — и многое становится понятным. Ценят ли здесь строгую дисциплину или почти семейный уклад, высокие результаты или душевный комфорт? Каким видят ребенка — шалопаем, серьезным и ответственным учеником, емкостью для необходимых знаний или ненасытным исследователем? Что у школы в приоритете — успешность и ли-

дерство, социализация и клубная жизнь, самовыражение детей и взрослых?

Нет двух одинаковых школ. Ведь, вселяясь в новое, типовое и безличное, как плацкартный вагон, здание, даже небольшой педагогический коллектив постепенно обживает его. Перестраивает актовый зал под школьный театр, правдами и неправдами оборудует лабораторию, выкраивает уголок под музей, разводит, пусть крошечный, но почти настоящий зимний сад.

Создается это почти всегда усилиями учителей-энтузиастов и родителей. Потому что нет в длинном списке таких компаний, которые в равной мере готовы были бы проникнуться педагогическими идеями и профессионально разбираться бы в архитектуре и дизайне. Или есть?



03|04|05  Три классные комнаты: разный размер, разная мебель. Общее: много света, варианты для индивидуальной, групповой и фронтальной работы, multifunctional доска во всю стену.



НЕУЖЕЛИ ЭТО ВОЗМОЖНО?

К счастью, такие компании есть. Потребность в архитекторах, умеющих решать педагогические задачи, все острее, ибо школа получила и активно реализует право на авторские программы, на воплощение своей уникальной, выстраданной и по кирпичику выстроенной концепции. А для нее нужно создать столь же уникальное пространство, значит, перевести концепцию школы на язык чертежей, дизайна, инженерных конструкций и отделочных материалов. Чтобы при этом было удобно, эстетично, функционально, экономично и не нарушало технических требований и санитарных норм. Именно так определяет свою задачу компания Martela, которая около пяти лет назад начала работать со школами.

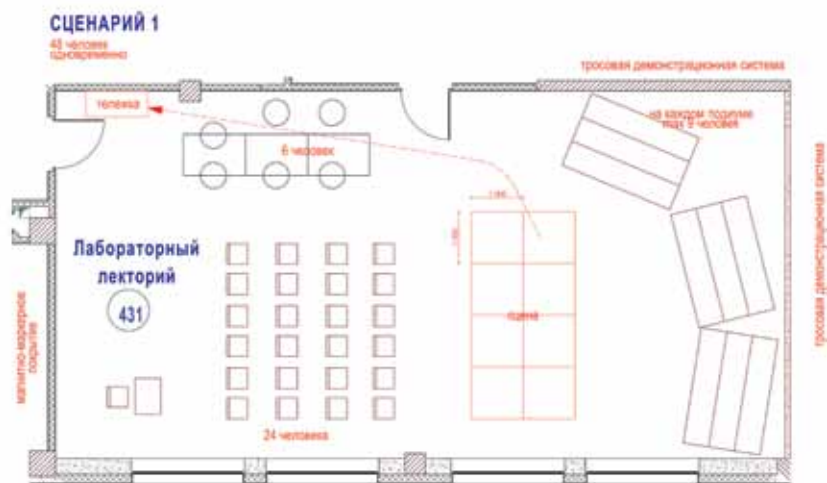
Сегодня в мире уже накоплен немалый опыт воплощения педагогических идей в архитектурные проекты. Первые учительские команды, директора и инвесторы, выезжавшие за рубеж с представителями Martela для знакомства с этим опытом, были сильно удивлены, увидев, насколько свободным, открытым, почти иррациональным по привычным меркам может быть школьное пространство. В Финляндии, где, к слову, проектирование школы доверяют самым именитым архитекторам, оно часто не разделено на классы. Зато позволяет удобно организовать самые разные виды образовательной деятельности в группах — больших и ма-



леньких. Здесь сама среда провоцирует инновационный контент и детоцентричное содержание. Осмотришься вокруг — и про знаменитую на весь мир финскую образовательную реформу все понятно.

Вернувшись, заказчики начинали активно участвовать в проектировании своей будущей школы. Причем заказчиками компания считает именно учителей, — подчеркивает Елена Аралова, руководитель Martela. — Они определяют облик проекта, вернее, задают его педагогический каркас. Дизайнеры же ходят на уроки, расспрашивают, наблюдают, одним словом, проникаются духом школы, постигают ее логику, ценности,

06 И Мобильная современная мебель для класса дает возможность менять обстановку под сценарий урока. Два сценария Лабораторного лектория Новой школы, предусмотренные проектом.

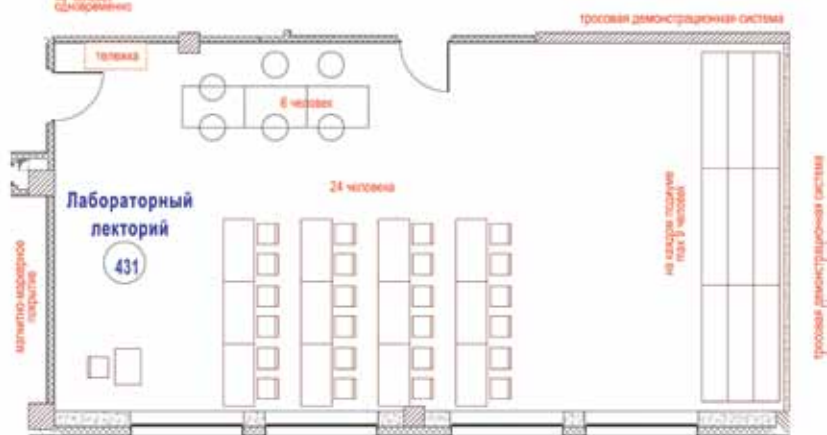


07 И Класс со сменными сценариями в Инженерном корпусе известной в Москве школы № 548 «Царицыно». Уютно вписываются в возможные сценарии уроков подиум и кресло-качалка — прекрасные мотиваторы интереса детей к этому классу.



СЦЕНАРИЙ 2

45 человек
современно





08

особенности технологии. Затем в совместном архитектурно-педагогическом диалоге кристаллизуются идеи, структурируются и — получают свое выражение в формах и материалах.

ПЕДАГОГИКА ОПРЕДЕЛЯЕТ СРЕДУ...

Многие из этих решений ломают все привычные представления о школьном дизайне — а значит, укладе. Например, вместо стен возведены прочные стеклянные перегородки, которые позволяют насквозь просматривать весь этаж. Зачем это? С одной стороны, учитель может видеть группу детей, ушедшую в другое пространство для групповой работы, и не тревожиться о безопасности. С другой — все взрослые и дети чувствуют себя частью единого пространства, какой бы учебной деятельностью они ни занимались.

На эту же идею общности работает специально обустроенная рекреационная зона, где «перемешиваются» старшие и малыши. Или учительская, помещенная на перекрестке всех школьных потоков.

А парты и стулья на высоких ножках, как барная стойка? Они придуманы для подростков, которые особенно остро стремятся к признанию себя равными взрослым. Так их глаза находятся вровень с глазами учителя, который ходит по классу, а не смотрят на него снизу вверх.

08 И Современные технологии позволяют использовать пространство мансарды для просторного учебного класса. Наполненное светом помещение в Инженерном Корпусе вдохновляет, становится привлекательным само по себе.

... И НАОБОРОТ, СРЕДА РОЖДАЕТ ИДЕИ

Дизайнеры, улыбаясь, рассказывают, что иногда даже не предполагают, какую дополнительную функцию обретет та или иная деталь интерьера. Например, труба, похожая на те, по которым в аквапарках можно съехать сверху вниз. В школе она была смонтирована для малышей, желающих прокатиться со второго этажа на первый. Но оказалось, что гораздо увлекательнее использовать ее для подъема, потому что, по словам азартных младшеклассников, «Вниз-то каждый съедет!».

Когда каждый квадратный миллиметр продуман и созвучен педагогической идее, среда сама становится сильным фактором, порождающим смыслы. Даже такой сугубо утилитарный элемент, как школьная лестница. Вряд ли ее планировали как учебную площадку. Но, будучи органичной частью большого образовательного пространства, ступени обретают новую функцию. Прозрачное ограждение лестницы позволяет не только не беспокоиться о безопасности, но и превращает лестницу в амфитеатр — изящный, прозрачный (фото на обложке). Хотя сейчас устраивай вечер поэзии. И устраивают.

А столовая, школьная столовая... Место на первый взгляд банальное, функциональность которого определяется большой пропускной способностью. Но если все граждане школы во главе с директором ценят взаимодействие, общение, корпоративный дух, то столовая обретает статус городской площади, где можно назначить встречу, посидеть, настраиваясь на грядущий день, узнать последние новости. Сюда приходят позавтракать даже окрестные жители, оценив атмосферу и качество еды. Кстати, готовят ее школьные повара на глазах у посетителей — это тоже важная часть школьной концепции.

Достаточно перенести коммуникации на подволок, и вода, электричество, газ, вытяжка становятся доступны в любой точке зала. Количество сценариев работы в таких мастерских возрастает существенно.



09

КРАСИВО, КОМФОРТНО, НЕДОРОГО

Столовые — вообще существенный элемент хорошо продуманной школы. Там, где в приоритете дружелюбная среда, повар становится организатором шоу: весело и увлекательно рассказывает каждому ребенку о полезных свойствах продуктов. Если же школа ориентирована на самостоятельность и ответственность учеников, столовая будет выстроена под формат шведского стола, предполагающего умение выбирать: каждый выбирает еду по собственному вкусу и ответственно относится к тому, чтобы не брать лишнего.



10



11



12



13



14



15 **И** Уединение перпендикулярно школе. В кресле, похожем на капсулу для перемещения во времени, с книгой в руках, повернувшись к небу, нащупывает ученик свой индивидуальный путь к вершинам познания.

12|13 **И** Библиотеки, просмотрные больше не нужно прятать. Осмысленное зонирование с элементами фана, уютная мебель — и проходное пространство перестает быть помехой. Наоборот, обеспечивает тягу интереса к происходящим событиям.

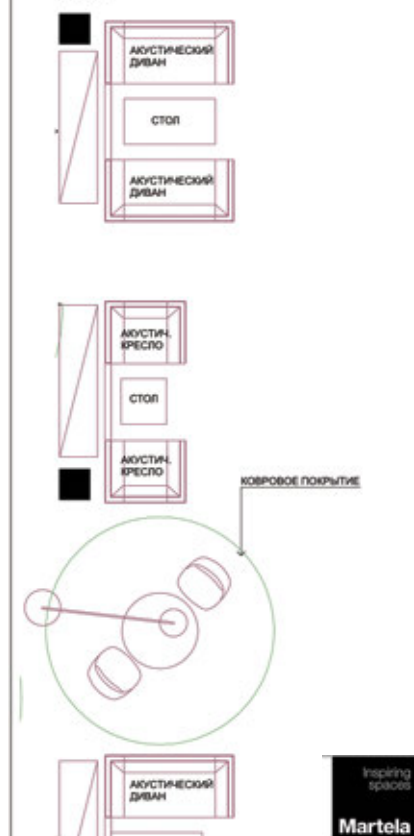
14 **И** Легкий разборный купол вместе со специальным проектором и программами обеспечивает эффект присутствия. Цифровизация не заменяет реальность, а приближает ее на расстояние вытянутой руки.

Есть в палитре мартеловских изобретений и такие, что кочуют из одного проекта в другой, они применимы в самых разных педагогических мирах. Например, пленка, на которой можно писать. Оклеенная ею стена превращается в огромную «доску», на которой хоть весь класс одновременно может разместить свои записи. Похожую задачу решает мягкий, шершавый, как фетр, материал, к нему легко крепить детские работы, записи, рисунки. Удобно, функционально. И приемлемо по стоимости! — подчеркивает Елена Аралова, прекрасно понимая, что финансовые возможности наших школ ограничены.

Вообще фактор экономичности учитывается в числе приоритетных. Вот просторное помещение, оборудованное в одной из школ под естественно-научную лабораторию. Дизайнерам пришлось поломать голову, как обеспечить доступ к воде, газу, электричеству на каждом рабочем месте. В результате придумали проложить инженерное крыло вдоль потолка, тем самым дать доступ ко всем коммуникациям не с пола, как привычно, а сверху. И, кстати, не закрывать их фальш-потолком. Это решение позволило существенно расширить функционал лаборатории. А заодно — что не менее важно — оставить видимой для детей сеть коммуникаций. Получилось уникальное учебное пособие по функционированию здания.

Уменьшение расходов на эксплуатацию наряду с содержательными критериями принимается в расчет в каждом проекте. Светодиоды помогают сберегать энергию, сенсорные краны — воду. Долговечные отделочные материалы, подобранные по критерию стойкости, позволяют школе прожить без ремонта достаточно долго.

ЗОНА ТИХОЙ РАБОТЫ И ЧТЕНИЯ

ПЛАН С РАССТАНОВКОЙ МЕБЕЛИ
М 1:50

Команда Martela, которая по факту стала творческой лабораторией современной школы, обращает внимание всех потенциальных единомышленников на несколько принципиальных задач, которые необходимо учитывать при обустройстве современной школы.

1.

Качество архитектуры среды определяется не только эстетическими факторами, но

в первую очередь числом и вариативностью образовательных сценариев, которые могут воплотить обитатели школы. В школе функциональность среды играет решающую роль. Поэтому не особенно важно, какого цвета стены и мебель. Важно, можно ли в школьном театре провести урок физики; собрать в холле классы параллели на общее для всех занятие; разместить в школе коллекцию бабочек, соблюдая при этом все требования к температуре и влажности. И

2.

Трансформируемые пространства — это не столы на колесиках.

Это в первую очередь грамотно спроектированные инженерные системы, которые дают нужную нам свободу: розетки, позволяющие зарядить гаджеты удобно и в любом месте; светильники, регулируемые по интенсивности и теплоте; беспроводная возможность вывести звук с телефона или ноутбука в пространство класса или рекреации, подключиться без кабеля к проектору или плазме; возможность за пять секунд затемнить класс шторами с электрическим приводом; подогреваемый в спортивных раздевалках пол — в общем, все те решения, которые делают работу ученика и педагога в любом месте здания свободной и удобной. И

3.

Главная цель, за которую борется архитектор, проектируя школьный

класс, — это возможность удержать внимание ученика, сохранить его концентрацию. Как сделать его пребывание в школе удобным и антистрессовым. И степень комфорта определяется отнюдь не наличием диванов. Важны хорошая акустика помещений и достаточный объем свежего воздуха; отсутствие ярких, аляповатых аппликаций, подсобных замусорить пространство, оттягивая на себя внимание во время урока; места для тихой, уединенной работы, равно как и «шумные» пространства для громкой работы в группе; кафе, где можно готовиться к занятиям за чашкой чая, — одним словом, все то, что дает подходящие условия для разных типов активностей педагогов и детей. И

Кстати, и вандализма практически нет в тех школах, где дети ежедневно чувствуют, что пространство обустроено с учетом их интересов и комфорта. Там, где много воздуха и света, где учтены законы акустики, где предусмотрен доступ к питьевому фонтанчику, где есть места для уединения и тусовки, сосредоточенной работы и демонстрации твоих достижений, — ребенок чувствует уважение и заботу. А это рождает ответное уважение, ответственность и чувство собственного достоинства. Так среда становится активным воспитателем.

ОБРАЗ БУДУЩЕГО

Школы — их пока немного, — которым дали возможность воплотить свои образовательные идеи в дизайнерских решениях, создают своего рода зеркало. В нем можно увидеть тенденции и не вполне осознаваемые до сих пор ростки будущего. Мы слышим часто и повторяем сами, что жизнь стремительно летит вперед, дети меняются, система образования не успевает перестраиваться. Да и пока не очень знает, как строить образование для будущего, где не пригодятся привычные профессии и современный уклад жизни станет архаикой.

Первые прорывные проекты школ дают возможность разглядеть черты этого будущего. Здесь образовательная среда возникает из симбиоза многих площадок: коворкинг, театр, спорт, лаборатории, мастерские. Современную жизнь, а значит и школу, нельзя представить без коммуникационных технологий — и вот в образование входят теле- и звукозаписывающая студии.

16 И Цветовое решение пола в младшей школе — такой же предмет для поисков и серьезных размышлений, как и оснащение самой современной лаборатории. Проект пола в Атриуме младшей школы Инженерного корпуса школы № 548.



17



18



19

17|18 **И** Коммуникации наверху удобнее, защищеннее, практичнее и в конечном счете дешевле, чем в полу или внутри стен. Технология применима к стандартному школьному пространству.

18|19 **И** Современные open-space-лаборатории. Здесь применено множество интересных «фишек», которые можно воспроизвести в любой школе.

21|22 **И** Два типа актовых зала: трансформируемый с площадкой для общешкольных событий и фиксированный с максимумом удобств для зрителей. Разные изначальные условия. Разные задачи. Каждая школа индивидуальна.

В студиях дети вместо допотопных рефератов и PowerPoint-презентаций монтируют видеоролики, снятые в школьном павильоне.

Помещение класса становится универсальным, его легко трансформировать. Большинство знаний и умений возвращаются в условиях, где все можно попробовать, испытать, проверить на практике — будь то арт-студия, кулинарная мастерская или физическая, химическая, биологическая лаборатории. Кстати, при проектировании лабораторий в одной из школ привлекались специалисты известной высокотехнологичной фармацевтической компании, чтобы учесть са-

20 И Качественная студия звукозаписи отражает тенденцию: чем современнее школа, тем больший перечень практик, в которых может попробовать себя ученик. И не просто практик, а практик с реальным результатом.



20



21

22

мые современные тенденции в естественно-научных исследованиях.

Вместе с тем, некоторые предметные области теряют локальность, отчасти растворяются в образовательной повседневности. Например, меньше востребованы кабинеты английского языка и информатики — эти предметы стали составной частью многих других уроков. Книгохранилище как отдельное помещение тоже отчасти теряет смысл, потому что книжки перемещаются в разные уголки школы: рекреацию, классы, лаборатории.

Это лишь некоторые штрихи к портрету застраиваемого образования. Раньше или позже (лучше

раньше!) школа как институт откликнется на эти вызовы времени. Сейчас строится довольно много новых школьных зданий, и, чтобы не изобретать велосипед и не создавать на коленке проекты преобразования только что сданных в эксплуатацию площадок, можно воспользоваться уже существующим опытом. Он базируется на мировой практике и, в то же время, складывается в российских реалиях. Обращаясь к этому опыту, можно расширить границы архитектурно-педагогической лаборатории, сделать ее открытия доступными для всех заинтересованных: педагогов, управленцев, инвесторов, дизайнеров, родителей и, главное — детей! ■



25 **И** Воздух, свет и шумопоглощение, комфортная акустическая атмосфера — самые важные компоненты экологичности пространства школы. Атриум начальной школы в Инженерном корпусе.

27|28 **И** Для того чтобы превратить кулинарную мастерскую в уютное кафе (Новая школа), а столовую — в «городскую площадь» (ХороШкола), не нужны большие затраты. Любая самая фантастическая идея становится реальностью школьной жизни при поддержке профессионалов.

Неискушенному читателю трудно поверить, но авторы представленных здесь проектов, исходя из собственного опыта строительства таких школ на российской земле, уверены, что подобная школьная архитектура может стоять всего лишь на четверть дороже стандартной. 



26

23|24|26 **И** В статье описаны примеры дизайнерских решений, использованных в московских школах (слева направо): в Новой школе на Мосфильмовской, в Инженерном корпусе школы №548 «Царицыно» в Совхозе им. Ленина и в ХороШколе в Хорошево-Мневниках.



27



28

ОТ РЕДАКЦИИ | ЕЛИЗАВЕТА ПАРЕМУЗОВА

ЭТО КРАСИВО, НО НЕ ПРО МЕНЯ...

Мы решились на отважный шаг — представить российским читателям, учителям и руководителям многостраничный материал о смелых дизайнерских и архитектурных решениях единичных московских школ. Зачем нам все это видеть, спросите вы. Ведь до сих пор в 8% школ России нет канализации... о каких инновационных подходах может быть речь?

Наше дерзновение объясняется глубоким убеждением, что любой элемент образовательной среды — будь то учебник или расстановка парт — несут крайне важное ценностное послание о том, что есть человек (ребенок, учитель, родитель) в данной конкретной экосистеме.

Прибитые к полу парты на уроках химии, строгий запрет на изменение расстановки стульев в кабинетах (даже когда этого требуют групповые виды деятельности), больнично-желтая покраска стен — все эти элементы школы прошлого века несут довольно однозначный месседж: ученик, как и учитель, находится в «присутственном» официальном месте; пока он в школе, существуют только те образовательные задачи, которые он обязан решать, не нарушая установленного порядка, единственным предлагаемым (доступным) способом в едином для всех темпе...

Однако новые пространства, которые оказались возможными в нашей стране (и для нас очень важно рассказать о российских школах, а не зарубежных), видят в ученике и в учителе, в «школьном обитателе», человека, наделенного не только и не столько когнитивными способностями, но и эмоциональными, физическими и эстетическими потребностями. Новая школьная архитектура — не про цвет линолеума, а про допущение мысли о том, что ученики — разные; это реализация деятельностной заботы о разнообразии потребностей учеников, в которой учитывается, что кому-то (например, кинестетикам), гораздо эффективнее учиться, если есть возможность подвигаться на уроке; а кому-то (наверное, всем нам), важно смотреть в глаза собеседнику во время дискуссии. Новая школьная архитектура и дизайн — это видение школы как пространства возможностей для учения. Это допущение и признание того, что научение может и на самом деле происходит, не только когда все сидят в ряд в полной тишине на протяжении 45 минут.

Новая школьная архитектура — про создание пространства для диалога, которое начинается с доброй воли, а не с разноцветного линолеума. Это продолжение новой волны холистической педагогики, видящей в ученике и в учителе человека.

Недаром захватывающая история про школу Тубельского, о которой вы вот-вот прочитаете на следующих страницах, фактически началась с демонтажа спортивного комплекса. Вопрос ведь был не в комплексе, а в возможностях для разностороннего развития ребенка и ценности этого разностороннего свободного развития, которые оказались под угрозой. **И**

ТЕЗИСЫ О ШКОЛЕ БУДУЩЕГО КУДА ИДТИ СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ

МИХАИЛ ЭПШТЕЙН | ДИРЕКТОР ЧАСТНОЙ ШКОЛЫ
«ЭПИШКОЛА» И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА «УЧАСТИЕ», Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
| РИСУНКИ АЛЬБРЕХТА ДЮРЕРА, МАУРИЦА КОРНЕЛИСА ЭШЕРА

Размышления
о школе будущего,
в которой хотелось бы
и работать, и учиться,
помогут нам уточнить
ориентиры на пути поиска.

ЭТИ СТАРЫЕ НОВЫЕ ШКОЛЫ ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ «ШКОЛЫ БУДУЩЕГО»

Современные школы во многом сталкиваются с теми же проблемами (пусть и с поправкой на другие технологии, преобладающие в сегодняшнем мире), что и их предшественницы — школы начала XX века. В текстах тех людей, которые создавали эти «новые школы» видим, какие черты «старой школы» они намеревались преодолеть:

- И** порядок обучения определяется только заранее предписанной программой и никак не связан с конкретными учениками;
- И** отсутствие уважения к ребенку, стремление к его дисциплинированию и принуждению;
- И** отсутствие действия, кроме запоминания некоторых текстов;
- И** неавтономность, несамостоятельность школы, ее полное подчинение распоряжениям чиновников.

Список этот можно расширить, но его суть понятна и во многом совпадает с тем, чем недовольны в сегодняшней школе многие родители, предприниматели, авторы новых образовательных проектов.

Если попытаться сформулировать общую позицию не «от противного», а в позитивном ключе, то можно выделить четыре характерных черты современной школы.

1. ОПОРА НА ЛИЧНЫЙ ОПЫТ И НА ЛИЧНЫЙ ИНТЕРЕС РЕБЕНКА

На словах многие сегодня согласны с этим. Но когда кто-то начинает строить работу в школе так, чтобы личный опыт каждого ученика стал основой для дальнейшей работы, то обнаруживаются большие сложности. В первую очередь они связаны со стереотипами, с устоявшимися навыками педагогов.

2. ЖИВАЯ СВЯЗЬ ШКОЛЫ С ОКРУЖАЮЩИМ МИРОМ

Речь идет не просто о прогулках в музей и экскурсиях на завод. Идея в том, чтобы окружающий школу общественный, культурный, производственный мир, с одной стороны, становился содержанием образовательной работы, с другой стороны, рассматривался в качестве той среды, в которой живут и развиваются дети и взрослые. А с третьей стороны, окружающий мир может становиться объектом, который дети с учителями пытаются изменять. И эти усилия по изменению окружающего мира — важная часть содержательной работы школы.



Михаил Эпштейн

В ШКОЛЕ ГЛАВНОЕ НЕ СТЕНЫ, А ОТНОШЕНИЯ

В принципе понятно, что стены — не самое главное в школе. В школе главное — отношения. Равно уважительные отношения педагогов с детьми и детей с педагогами.

Человеческие отношения школьников со сверстниками, младшими и старшими.

Заинтересованное отношение учителей к своей работе, интерес к своему предмету и желание на самом деле помочь детям учиться, а не просто соблюдать спущенные сверху нормы и директивы.

Забота о том, чтобы у детей проявилось личностное отношение к своей учебной деятельности, а не только призывы учиться, потому что все дети обязаны учиться.

Договорные и уважительные отношения с родителями как носителями реальной современной жизни, разворачивающейся за стенами школы, как с заказчиками образования и как с участниками образовательного процесса.

Партнерские отношения с предприятиями, некоммерческими организациями, учреждениями культуры, другими представителями окружающей школу жизни, становящимися «частью школы», — пространствами и ресурсами образования подрастающего поколения.

Школы, для которых эти отношения оказываются важным смыслом деятельности, а также основным ресурсом и средством работы, существуют уже сегодня. Нужно просто внимательно оглядеться.

Пример — знаменитая «школа Тубельского» в Москве. Школа работает во вполне обычном школьном здании, но при этом демонстрирует качество своей работы не по результатам различных тестов, а по результатам реальной ситуации, когда родители, ученики, учителя смогли объединиться и организовать процесс самоопределения в отношении своих общих ценностей.

Настоящая история самоопределения разворачивается на наших глазах и в жизни и на страницах нашего журнала. Подробнее об этом на стр. 32-46. 

3. УЧЕТ ВЛИЯНИЯ СООБЩЕСТВА

Учитель учит, а ученик учится не изолированно. Вокруг них складывается культурное сообщество — важнейший субъект образования. Важно, чтобы каждое школьное сообщество раскрывалось как самосознающая, саморазвивающаяся, самообучающаяся группа.

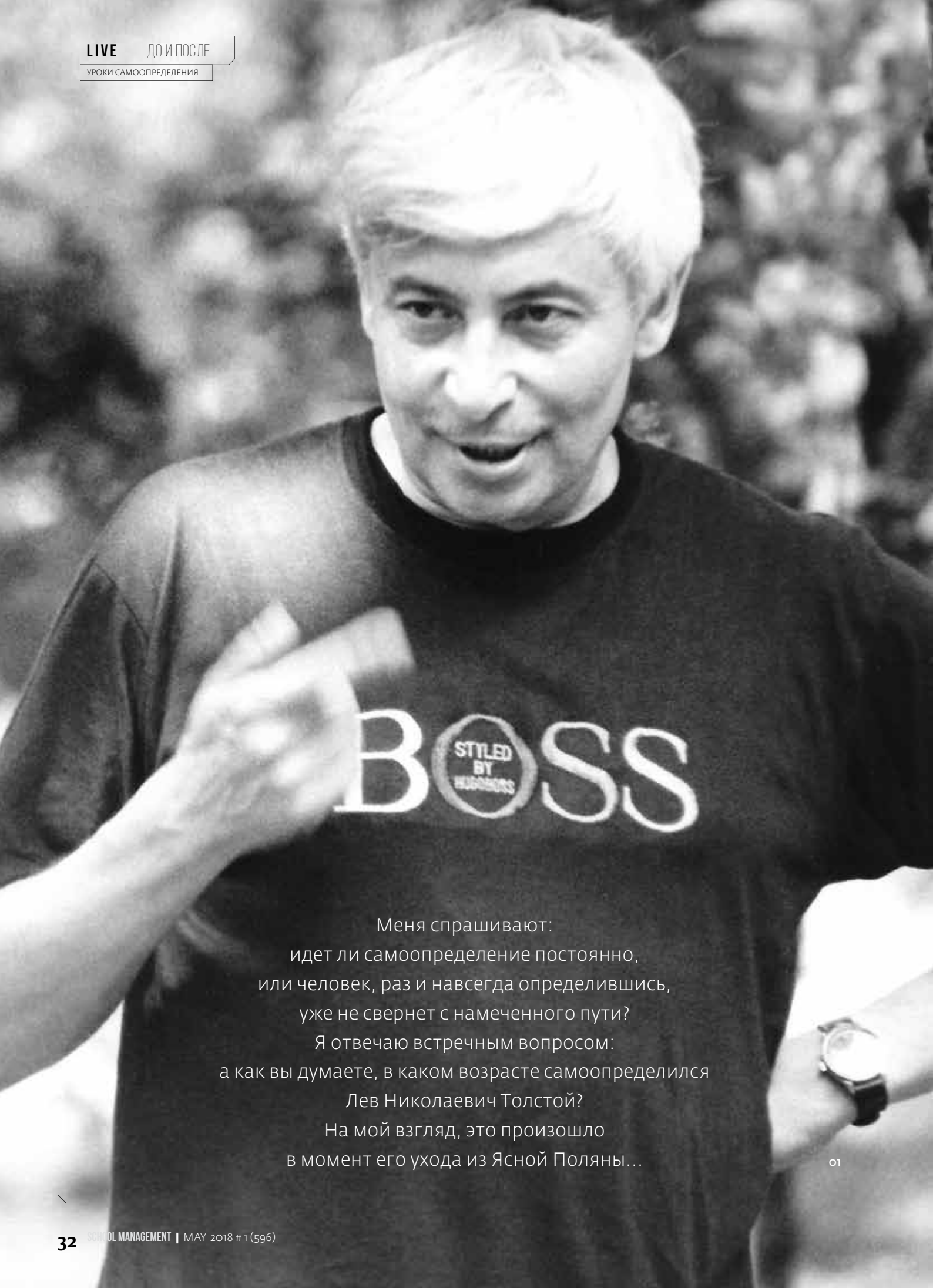
4. ВНИМАНИЕ К ТОМУ, КОГДА И КАК В ХОДЕ ОБРАЗОВАНИЯ У РЕБЕНКА ПОЯВЛЯЕТСЯ СОБСТВЕННОЕ ДЕЛО, ЗА КОТОРОЕ ОН ОЩУЩАЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Часто такое «собственное дело» выступает не как индивидуальное, а как некоторое дело группы детей, которое они выполняют совместно. Именно здесь возникают и объединяющий опыт, и общая культура совместного «делания дела», и общие ценности.

Именно такая «сообщная» работа в школе — главный ресурс, который мог бы вытягивать современную школу, — уравнивающая, согласовывая разброс индивидуальных интересов и способностей.

Но для этого необходимы и память «собственного дела», и чувство ценности своего дружеского круга, и мотив соучастия, который втягивает ребят в общую работу, и чувство удовлетворения от успеха.

Вот такой вот образ современной жизни, которая на самом деле уже существует в той или иной степени во многих школах. К сожалению, не во всех. Это и заставляет нас продолжать мечтать о «школе будущего» и думать о том, как она может появиться уже сейчас.



Меня спрашивают:
идет ли самоопределение постоянно,
или человек, раз и навсегда определившись,
уже не свернет с намеченного пути?

Я отвечаю встречным вопросом:
а как вы думаете, в каком возрасте самоопределился
Лев Николаевич Толстой?

На мой взгляд, это произошло
в момент его ухода из Ясной Поляны...

01

от **И** Александр Наумович Тубельский — директор школы № 734 г. Москвы. Выездной летний педсовет. Фото 80-х годов XX века.

ПЕРВЫЕ ВЫБОРЫ В НОВОЙ РОССИИ

КАК ВЫБИРАТЬ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ?

Самые понятные выборы в России — выборы директора школы. По закону они проходят так: учредитель школы в любой момент, когда посчитает нужным, действующего директора увольняет без объяснения причин. После чего назначает того, кого посчитает для себя удобным, ничем свое решение не аргументируя и за последствия ни перед кем не отвечая.

АНДРЕЙ РУСАКОВ | ДИРЕКТОР ИЗДАТЕЛЬСТВА «ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ»

ФОТО ДАШИ ХРАМЦОВОЙ И ИЗ АРХИВОВ: ЮЛИИ ТУРЧАНИНОВОЙ, КОНСТАНТИНА ФОКИНА, ШКОЛЫ САМООПРЕДЕЛЕНИЯ
В МАТЕРИАЛЕ ИСПОЛЬЗОВАНА ФОТОХРОНИКА, СНЯТАЯ НА СМАРТФОН

А что если вообразить выборы директора с большим числом участников, да еще и с их неизбежной ответственностью за успех или неудачу? В конце февраля 2018 года такие выборы прошли в одной школе на окраине Москвы. Многие говорят, что их результат юридически ничтожен. Но только выборы эти уже стали весьма значимым фактом истории этой школы, да и московского образования в целом.

КРАТКАЯ ПРЕДЫСТОРИЯ

Московская школа № 734 в 1985 году с приходом нового директора Александра Наумовича Тубельского включилась в глубокий и многосторонний эксперимент, одна из граней которого отразилась в ее новом названии — «Школа самоопределения». В школу не отбирали детей, наоборот, сюда порой принимали тех, от кого отказывались в других местах; но «школа Тубельского» быстро стала одной из самых знаменитых в стране.

31 мая 2007 года Александр Наумович ушел из жизни, до последнего дня продолжая руководить школой.

Школу возглавила его ученица Юлия Грицай. Главная задача, которую она видела перед собой, — сохранить уклад жизни школы в условиях серьезной бюрократической трансформации системы образования в стране (а в Москве в особенности).

15 мая 2017 года (ровно через 10 лет после ухода А.Н. Тубельского из жизни) Юлии Грицай приходится покинуть пост директора школы.

Назначенного департаментом нового директора встретили настороженно, но внимательно и с уважением. И учителя, и родители, и друзья школы на многократных встречах старались помочь ему понять уклад жизни школы, включиться в эту жизнь и ее возможное развитие.

Увы, осень 2017 года шаг за шагом разрушала надежды на взаимопонимание. Формализация педагогических отношений, приоритет позиции «как бы чего не вышло», несоблюдение договоренностей подрывали надежды родителей

и учителей на то, что при новом директоре удастся сохранить ценности «школы Тубельского».

Решение директора в зимние каникулы, не советуясь ни с кем, демонтировать спортивный комплекс в начальной школе, стало последней каплей.

После двух дней переговоров стало понятно, что договориться с директором не получается.

11 января 2018 года, в первый послеканикулярный день, родители принимают решение не приводить детей в школу. Но зато приходят сами. 200 родителей собрались в морозный день во дворе школы. После длительных и безрезультатных обсуждений зазвучала просьба-требование к директору уйти в отставку.

31 января директор увольняется.

1 февраля 2018 года на заседании Управляющего совета школы было решено провести мероприятия по поиску претендентов на должность директора.

Последовавшее заседание Совета родительских комитетов с участием учителей школы решило этот поиск осуществить через процедуру выборов. 

ЭТАПЫ ВЫБОРОВ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

Для выборов были обозначены две стратегические линии:

1. Школа предъявляет себя в диалоге с кандидатами.
2. Претенденты предъявляют себя в диалоге с людьми школы.

ЭТАП 1. ОБЪЯВЛЕНИЕ О СТАРТЕ ПРОЦЕДУРЫ ВЫБОРОВ

В социальных сетях, в интернет-издании «Вести образования», в учительском сообществе страны распространена информация о старте процедуры просмотра возможных претендентов на пост директора; претендентов просили заявляться и написать о себе.

ЭТАП 2. ЗАОЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ШКОЛЫ КАНДИДАТАМ

На предложение откликнулось двадцать человек из различных регионов России и из Белоруссии. Им были разосланы материалы о школе, в т. ч. ее педагогическая концепция.

Фото на развороте:
Александр Наумович
в школе на тради-
ционных школьных
«Событиях»:

02 **И** Возле соб-
ственного портрета
«Директор-ангел».
Фестиваль «Крылья».

03|05 **И** В роли
директора Царско-
сельского лицея Васи-
лия Малиновского.
«Лицейская неделя».

04 **И** Среди детей
в «живом коридоре»
в ожидании выпуск-
ников. «Последний
звонок».



02



03

ДИАНА ЕГОРОВА-РАКИТСКАЯ |

ПЕДАГОГ ДОШКОЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ,
РУКОВОДИТЕЛЬ ИННОВАЦИОННОЙ ПЛОЩАДКИ
«ШКОЛА САМООПРЕДЕЛЕНИЯ»,
ЧЛЕН УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА ШКОЛЫ

МНЕНИЕ О ДВУХ ЭТАПАХ: «ЭССЕ» И «ДЕЛОВАЯ ИГРА»

Я принимала участие в двух мероприяти-
ях, организованных для поиска и выбо-
ров кандидатов в наши директора, —
это этапы «Эссе» и «Деловая игра». На мой
взгляд, они были интересны, явно полезны
для участников, очень уместны в подобных
случаях и достойны распространения.

04

ЭТАП 3. ОЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ШКОЛЫ КАНДИДАТАМ

6 февраля претенденты были приглашены в школу для знакомства с учителями, родителями, детьми, чтобы они могли увидеть и понять, какую школу они собираются возглавить. Всем была подарена книга А.Н. Тубельского «Школа будущего, построенная вместе с детьми».

ЭТАП 4. ЭССЕ КАНДИДАТОВ

Претендентам предложили прислать эссе с ответами на два вопроса: о возможных первых шагах в качестве директора и о планах на ближайший год работы.

ЭТАП 5. ЭКСПЕРТИЗА ЭССЕ И ОТБОР ФИНАЛИСТОВ ДЛЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Ответы кандидатов в анонимном виде были разосланы 38 экспертам. Отбирали по три лучших работы, исходя из собственных критериев. Каждое попадание в такую «тройку» давало претенденту один балл. 12 февраля на собрании рабочей группы были отобраны шесть претендентов из двадцати.

ЭТАП 6. ДЕЛОВАЯ ИГРА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЯ

18 февраля пятеро из отобранных шести претендентов приняли участие в завершающем туре отбора в форме деловой игры. По ее результатам сложилась следующая картина: Константин Фокин — первый, Евгений Травин — второй.

**ЭТАП 7. УТВЕРЖДЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЯ ШКОЛОЙ**

19 февраля результаты отбора были утверждены экспертной группой и предложены для дальнейшего рассмотрения на Управляющем совете.

19, 20 и 21 февраля прошло заочное общее собрание педагогов школы, на котором были утверждены результаты процедуры отбора претендентов. Этот документ направлен в городской департамент образования.

Параллельно в один из дней Константин Фокин подал заявление на процедуру прохождения официальной московской аттестации на право занимать должность директора школы и прошел первый тур (из двух необходимых).

05

ЭТАП «ЭССЕ»

Тексты кандидатов были разосланы по электронной почте учителям школы, пожелавшим выступить экспертами. Мне понравилось правило рассылки: только тем, кто обязался сделать выбор и обосновать его, а не всем подряд педагогам. Хорошо и то, что авторство было скрыто (даже постарались скрыть пол автора). Узкие временные рамки для знакомства со всеми эссе и голосования (половина воскресного дня) я тоже одобряю. Благодаря этому выгодно смотрелись короткие и четко сформулированные тексты.

А вот неудачной, на мой взгляд, была сама заданная тема: кандидатам предложили написать о первых конкретных шагах по руководству школой. Но вряд ли они были в подходящей позиции. Ведь оценивающие эссе педагоги находятся внутри

ситуации, знают гораздо больше и чувствуют сильнее; от этого видение нового человека заведомо воспринимается проигрышным, кажется поверхностным и недостаточно точным.

Быть может, более подходящей темой для такого эссе было бы, например, обоснование своего шага (решения предпринять усилия для того, чтобы стать директором именно этой школы), личностный смысл баллотирования.

ЭТАП «ДЕЛОВАЯ ИГРА»

Игру подготовил и хорошо провел Марк Кукушкин — когда-то учитель нашей школы, а теперь руководитель известной консалтинговой компании. Процесс деловой игры был явно удачным опытом, и его описание пригодились бы многим.



Единственное, я бы запретила на этом этапе видеосъемку. (Пусть даже для самих кандидатов просмотр видеозаписи полезен, но если ее делать, то со строгими правилами нераспространения.)

Еще один спорный, как мне представляется, момент в том, что другие этапы не были столь выразительными и столь сильно влияющими на мнение педагогов. Но для кого-то из кандидатов выигрышен именно формат деловой игры, а положительные стороны других людей могут лучше высвечиваться в иных жанрах. И



«События» в Школе самоопределения.

06 И Вождь школьного племени. «День рождения школы» середины 2000-х.

07/08 И Выступление команды «Неоновые люди». «Цирк на Сиреневом» – 2018.

09-15 И Деловая игра по отбору кандидата в директора школы. Модератор — Марк Кукушкин. 18.02. 2018 г.

06

07



08

ЭТАП 8. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КАНДИДАТА ПРЕДСТАВИТЕЛЮ ДЕПАРТАМЕНТА ОБРАЗОВАНИЯ В УПРАВЛЯЮЩЕМ СОВЕТЕ ШКОЛЫ

5 марта прошло заседание Управляющего совета. Были представлены кандидаты, занявшие первые два места в ходе выборов.

В этот же день Константин Фокин встречался со старшеклассниками школы.

ВЫБОРЫ ПОСЛЕ ВЫБОРОВ

Выборы в школе прошли. Теперь слово за департаментом образования. Каким будет его решение — пока неизвестно.

Но множество людей уже смогли наблюдать, что мероприятия по выбору директора школы — интересная и значимая форма профессиональной работы, позволяющая заключать неформальный общественный договор между наиболее заинтересованными сторонами учебного процесса.

Все убедились, что идеи и процедуры подбора претендентов могут быть эффективно выработаны сообществом школы — прежде всего учителями и родителями.

Обнаружилось, что (при всей непредсказуемости) такой процесс приводит к позитивным результатам: позволяет выявить творческих, любящих школу людей, обеспечивает развитие демократических процедур, которые соответствуют букве и духу российского Закона «Об образовании».

Во время выборов претенденты представили свои подходы к развитию школы, предложили важные и интересные проекты, некоторые из которых могут быть реализованы в других школах.

Участники по достоинству оценили и школу, и педагогов, и учеников, и родителей (а также саму процедуру и атмосферу всего многоэтапного действия). Они выразили готовность в любом случае оставаться друзьями и помощниками школы. Появилась идея создать Совет друзей школы и включить в его состав финалистов выборов. ■



ЭТАП 6. ДЕЛОВАЯ ИГРА ДЛЯ ФИНАЛИСТОВ

18 февраля пять из отобранных шести претендентов (один из шести приглашенных не пришел) приняли участие в третьем туре отбора в форме деловой игры. По ее результатам был составлен рейтинг претендентов.

Основными участниками игры были учителя; некоторые родители также участвовали в игре, но не голосовали. Спланировал и вел игру Марк Кукушкин.

На стене были закреплены ватманы с именами претендентов; участники игры отмечали зеленым, желтым или красным стике-

ром (с комментариями на них) свою оценку успешности кандидатов после каждого творческого этапа. Таким образом, становилась наглядной динамика того, как меняется восприятие участниками каждого претендента от раунда к раунду.

И 1-Й РАУНД. Представление каждого претендента, его собственный рассказ о себе; ответы на вопросы участников игры. | После этого — первая оценка разноцветными стикерами на ватманах под каждым именем.

И 2-Й РАУНД. Работа каждого претендента в группах с педагогами и родителями. Необходимо было группой выработать программу действий в школе: первые шаги, вторые и т.п. | Насколько хватит видения процесса и отведенного времени.

И 3-Й РАУНД. Короткий доклад каждого претендента о том, что он предлагает для школы, — своего рода представление программы и ответы на вопросы по ней. | Вторая «разноцветная» оценка.

И 4-Й РАУНД. Претенденты объединяются в команду: мозговой штурм вслух впятером (подобно командному диалогу в игре «Что? Где? Когда?»). Общая задача — договориться и выработать согласованную единую программу развития школы. Аудитория прислушивается к ходу их обсуждения. | Третья «разноцветная» оценка.

И 5-Й РАУНД. Снова работа в группах, но с измененным составом. Каждому претенденту предлагается заготовленная учителями педагогическая проблемная ситуация, он рассказы-



16 **И** Пока демонтированный комплекс готовился к восстановлению, родители и учителя началки решили обновить стены в рекреации. Каждый квадрат – «педагогическая цель».

17 **И** Спортивно-игровой комплекс восстановлен. Папы временно упаковывают его к «Открытию».



18 **И** Команды педагогов заняты деловой игрой по отбору кандидата на должность руководителя школы.

вает группе, как бы поступил при необходимости ее решения. | Четвертая «разноцветная» оценка.

И 6-й РАУНД. Претенденты уходят в другую аудиторию. В их отсутствие каждая группа вырабатывает общее для нее представление о претенденте, записывает его на большую карточку и крепит эту карточки на ватман. | Под именами кандидатов, где после предыдущих раундов уже прикреплены разноцветные стикеры, — пятая оценка.

И 7-й РАУНД. Каждый претендент выбирает место в школе (класс, библиотеку, медиатеку, столовую, спортзал, мастерскую и т.д.), идет с группой учителей в выбранное им место в школе и рассказывает своей группе, как бы он изменил это пространство. Группы в этом случае собираются по такому принципу: каждый идет с тем претен-

дентом, про которого хотел бы что-то точнее понять, уяснить для себя. | Шестая «разноцветная» оценка.

И 8-й РАУНД. Претенденты по одному заходят в зал и получают обратную связь в виде вопросов и комментариев от педагогов («я понял..., меня смущает..., мне интересно..., скажите..., уточните...»). После этого разговора претендент покидает игру, а в зал входит следующий. | То есть претенденты знакомятся с итоговой реакцией участников только лично и больше на игре между собой не пересекаются.

И 9-й РАУНД. Финальное действие после ухода претендентов. Голосование. Каждый педагог-участник должен поставить на ватмане две точки, обозначающие его выбор директора: зеленую — наиболее предпочтительный для него выбор, синюю — запасной вариант.

Для тех педагогов, которые не смогли прийти, сделана запись всей деловой игры, чтобы они смогли ее посмотреть и чуть позднее проголосовать заочно.

Родители не голосовали.

Для утверждения протокола экспертная группа собралась на следующий день, 19 февраля. По результатам собрания запущена процедура общешкольного заочного голосования педагогов, в результате которого к вечеру 21 февраля были утверждены две кандидатуры:

И Константин Фокин на позицию директора школы;

И Евгений Травин на позицию заместителя директора школы.

Было получено согласие от Константина и Евгения на совместную работу при таком распределении ответственности.

ИЗБРАННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ | РАУНД 5

Каждому претенденту предлагается заготовленная учителями педагогическая проблемная ситуация, он рассказывает группе, как бы он ее решил.

ОТ УЧИТЕЛЕЙ ШКОЛЫ:

И В 1-м классе пять детей со «скрытой инклюзией». Родители не соглашаются на обследование — не хотят признавать проблему. Для класса такое количество сложных детей за пределами, учитель вынужден тратить на них львиную долю времени.

И В школе (или в параллели каких-то классов) подготовлен большой праздник (Лицейская неделя, большая ролевая игра, погружение и т.п.), в связи с чем содержание уроков меняется. В этот период в школу приходят методисты, проверяющие выполнение учебной программы. Каковы действия директора?

И Старшеклассники организовали флешмоб на грани допустимого: например, легли на полу первого этажа, выложив своими телами какое-нибудь малопримечательное слово или знак.

И Ребенок отказывается ходить на уроки, мотивируя тем, что учитель кричит. Конфликт затягивается, несмотря на все усилия классного руководителя и адекватное поведение родителей.

ОТ ВОСПИТАТЕЛЕЙ И ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ:

И Нам важно, чтобы среда вокруг детей была красивая, гармоничная, природная; чтобы дети пробовали свои силы и возможности (зимой — катали друг друга на санках, ездили на лыжах...). В частности, для этого нужно не выскребать на дорожках снег до асфальта. Этим возмущены дворники и завхоз, ссылаясь на требования по безопасности.

И Раньше многое было на доверии. Мы часто перерабатываем, но когда по делу — то всегда с радостью и удовольствием.

Администрация когда-то нас за это тоже радовала, в частности, дополнительными отгулами к отпуску. Теперь же требуют формального соблюдения рабочего графика. Если, занимаясь очередным проектом с детьми, мы сильно превысили положенное количество рабочих часов, то уже и после завершения работы над проектом, даже освободившись, мы не имеем права уйти пораньше; мы должны отсиживать положенные часы. При подсчетах оказалось, что реальных часов переработки мы накапливаем больше, чем обычно получали дополнительно к отпуску. С формальной точки зрения мы с лихвой отработываем все положенные часы. Но неприятно подсчитывать все минуты и секунды и жить в недоверии. Еще неприятней любимую, насыщенную, плодотворную работу подменять формальным «отсиживанием часов». Задача: каким образом узаконить живой, разумный, человеческий график нашей работы?

«АДМИНИСТРАТИВНЫЕ» СИТУАЦИИ:

И На августовском педсовете утвержден график текущего контроля и промежуточной аттестации учащихся на учебный год. График доведен до сведения всех детей и родителей в первую неделю сентября, вывешен на сайте. В ноябре приходит информация, что 25 ноября все пятиклассники обязаны писать диагностическую работу. Ваши действия в качестве директора?

И Родители одного первого класса в середине года потребовали от учителя вернуться к традиционной системе отметок; после того как учитель не подчинился их требованиям, родители пошли к вам — директору школы — с тем же требованием. Что вы будете делать?

И То, о чем и как говорят педагоги, не всегда понятно внешнему миру. Как будто создан «свой мирок», «свой язык». Есть необходимость быть узанными другими школами, департаментом, исследовательскими институтами, новыми родителями. Как стать более явными, понятными окружающему миру? 

ПРАВИЛЬНО ЛИ, ЧТО ВЫБИРАЮТ ТОЛЬКО УЧИТЕЛЯ?

ИЗ ОБСУЖДЕНИЙ В СООБЩЕСТВЕ РОДИТЕЛЕЙ

На деловой игре (этап 6 выборов) каждый из пяти кандидатов (один достойнее другого) говорил об уникальности нашей школы. И уникальность эта виделась им не только в учебном процессе, строящемся от ребенка, не только во внутришкольной демократии, но и в том, что это едва ли не единственная школа в России, где родители на деле доказали, что они полноправные участники образовательных отношений!

Но почему даже те из нас, кто всегда занимал активную позицию, так легко отказываются от своих прав выбора в угоду красивой формуле «мы доверяем нашим учителям»?

В начале 2000-х годов родители не были готовы к личной ответственности за школу. А Тубельский, как истинный ученый и педагог, шел потихоньку, небольшими шажками. Он предложил родителям создать попечительский совет — не только как механизм поиска материальной помощи, но и как орган взаимодействия активной части родителей, желающих участвовать в школьной жизни больше, чем просто в качестве зрителей на праздниках.

С тех пор необходимость привлечения родителей к жизни школы была заявлена в Законе «Об образовании» 2012-го года: родители признаны в нем такими же равноправными участниками образовательных отношений, как дети и педагоги.

И вот в нашей школе, где самосознание родителей проросло настолько, что в критический момент они буквально взяли власть в свои руки, — родители сами отказались от права голоса при выборе директора.

Хотя именно факт осознания ответственности и организованности вызывает такую мощную поддержку у людей вокруг, именно это оценивается по достоинству теми, кто готов стать руководителем нашей школы. 

А. Н. ТУБЕЛЬСКИЙ О САМООПРЕДЕЛЕНИИ

Меня спрашивают: идет ли самоопределение постоянно, или человек, раз и навсегда определившись, уже не свернет с намеченного пути? Я отвечаю встречным вопросом: а как вы думаете, в каком возрасте самоопределился Лев Николаевич Толстой? На мой взгляд, это произошло в момент его ухода из Ясной Поляны... Поэтому говорить об окончании средней школы как о рубеже самоопределения просто смешно.

Речь идет о другом: о создании в школе условий для осознанного взрослого выбора. Мы такие условия создаем, но за окончательный результат не отвечаем. Именно такая позиция удивительна для наших визитеров, всегда требующих предъявить результат.

Это сложно понять и многим родителям: ладно, сомневаются они, а хотя бы в вуз ваши выпускники поступают без проблем? Но я и на такой вопрос отвечаю откровенно: не знаю. И предлагаю родителям самим сделать свой выбор.

Тогда меня спрашивают: так где же и в чем результат вашей работы? И если вы не стремитесь лепить отличников, так хотя бы все ли ваши выпускники выходят самоопределившимися?..

А я их ничем утешить не могу. Скажу, например, что в последние годы из школы не вышел ни один медалист. Для меня это показательно: начавшая осознавать свои интересы личность вкладывается во что-то больше, во что-то меньше, и сплошные пятерки в аттестате никто не может вообразить основополагающей ценностью.

Я не могу отвечать за все качества своих выпускников, но могу быть уверен, что эти ребята в подавляющем большинстве не винят в своих проблемах и трудностях никого вокруг — ни президента страны, ни жэк, ни мэра, ни преподавателей, ни папу с мамой.



ЭМИЛЬ АЮПОВ | ЧЛЕН СОВЕТА РОДИТЕЛЬСКИХ КОМИТЕТОВ,
ЧЛЕН УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА ШКОЛЫ,
ЧЛЕН РАБОЧЕЙ ГРУППЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВЫБОРОВ

СРК И ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫБОРОВ

1

Когда в школу пришел новый директор (примерно 15 мая), я попросил о встрече; мы с группой активных родителей обсудили с ним своего рода памятку-меморандум о ценностях школы. Вот мы, родители, как заказчики образования своих детей, вручаем вам важные знания о том, что в нашей школе есть особенно значимого, нуждающегося в сбережении и развитии.

Директор соглашался, говорил, что он все это понимает и разделяет. Мы договорились о шести встречах летом, чтобы каждая была посвящена своей теме — детсад, безотметочное обучение, школа полного дня и т. д.

30 мая наши педагоги провели день памяти А. Н. Тубельского. Пришло много старых друзей, новый директор сидел в первых рядах, мы были в полной уверенности, что процесс движется к взаимопониманию. В ходе летних встреч дважды проводились стратегические сессии по развитию школы, и вроде бы все это отлично воспринималось.

Но, начиная с августа, стали появляться распоряжения, которые радикально меняли уклад жизни школы.

«Первой ласточкой» стал запрет для педагогов (а тем более для всех прочих) посещать школу в выходные дни. Но для нас школа — второй дом. И педагоги, и выпускники могли прийти в школу в любой день. Это часть нашей жизни, культуры общения и педагогического взаимодействия.

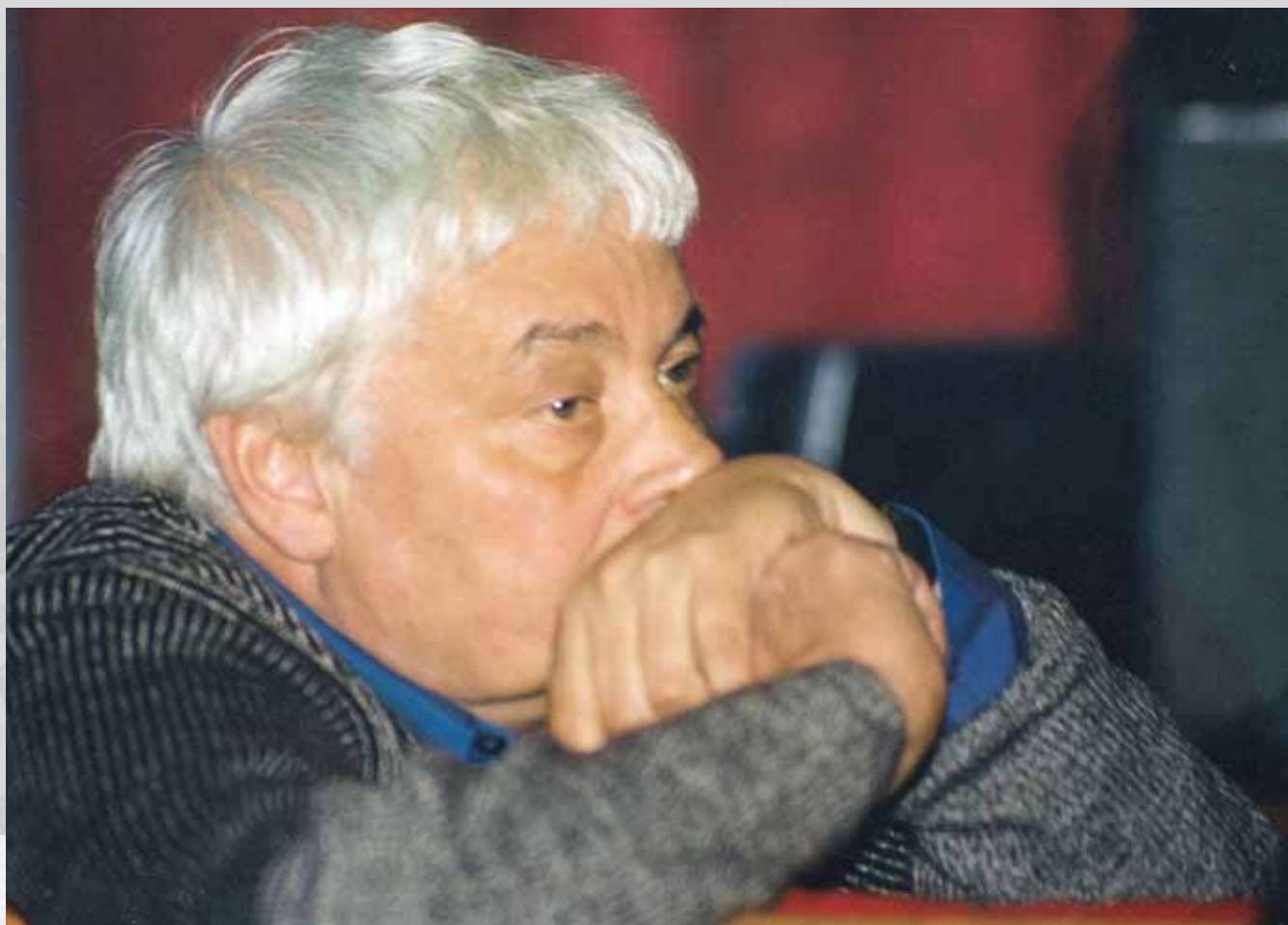
Следом появился некий внутренний распорядок, в основе которого (как мы потом поняли) лежали правила 1991 года для особо охраняемых зон; такой справочник, в котором целая глава посвящена проведению досмотров — в случае если сотрудник охраны в чем-то заподозрит учителя, школьника, кого-то из родителей, как их досматривать.

И постепенно появлялись все новые подобные циркуляры, весьма странные для уклада жизни нашей школы.

2

Была надежда, что ситуацию исправит Управляющий совет, основной орган коллегиального управления в школе; предыдущий уже утратил полномочия, нужно было избирать новый.

Задолго до придуманных в Москве управляющих советов у нас действовал Совет школы. Он избирался по довольно своеобразной процедуре (педагоги голосовали за ребят, ре-



бята голосовали за педагогов, кто-то выбирался общим собранием — целая история).

Выборы в Управляющий совет переносились, но к октябрю директор издал распоряжение об их назначении. Детали Положения о выборах нас многим удивили, а в особенности тем, что опубликовано оно было на сайте школы в субботу, притом что выборы назначались на вторник.

И вот в связи с определением кандидатов родители решают создать свою общественную организацию. В Законе «Об образовании» прописана возможность такого коллегиального органа, как совет родителей, чье мнение должно учитываться при принятии образовательной организацией локальных актов. Только назвали мы свою организацию по-другому: Советом родительских комитетов (СРК) — поскольку система соорганизации была построена на основе родительских комитетов отдельных классов и дошкольных групп; они делегировали по два человека в общий Совет.

А уже этот общий СРК, в свою очередь, выбирал представителей в Управляющий совет.

Во вторник выборы не провели — мы указали на нарушения и убедили поменять приказ; в приказе, переносившем выборы на пятницу, Совет родительских комитетов был назван и признан одним из органов коллегиального управления школой.

Механизм оказался весьма эффективным. Совет родительских комитетов может провести опрос практически всех

родителей за три-четыре дня — идет ли речь о выяснении мнений по какому-то вопросу или же о готовности соучаствовать временем, умениями или ресурсами в каком-либо школьном деле.

За короткий срок можно добраться практически до каждого; в школе у нас 650 ребят, в саду — 200, так что родителей порядка полутора тысяч.

3

Когда в зимние каникулы директор принял решение, которое всех, мягко говоря, удивило, то первый посыл был договориться, вернуть ситуацию к исходной, восстановить спорткомплекс. Прежде чем 11 января мы вышли на забастовку детей и родителей, было два дня переговоров.

К середине января мы уже видели, что договариваться не получается; позиция директора — жесткая и непримиримая. Мы попросили помещение для собрания Совета родительских комитетов, чтобы обсудить сложившуюся ситуацию. Помещение он нам сначала не дал. Ответил, что не признает Совет родителей. Затем пустил в небольшой класс, собралось около 100 человек. В итоге тяжелого трехчасового собрания кто-то из родителей высказал неизбежную мысль: «Уважаемый директор, Вы же понимаете, нас здесь много — 850 детей, 1500 родителей. Мы отсюда уйти не можем. А Вы ведь можете».



На следующий день директор опубликовал в соцсети заявление, что принял решение покинуть эту должность по собственному желанию.

4

25 января проходит заседание Управляющего совета с накалом эмоций и трудным продвижением к проектам нескольких решений.

Ключевое решение — о проведении общественных мероприятий по поиску кандидата с дальнейшим ходатайством перед департаментом о назначении его директором школы.

По формулировкам шла долгая дискуссия. По закону г. Москвы директор назначается только прямым решением руководителя департамента, никаких выборов и представлений кандидатур не предусмотрено.

Тем не менее решение было принято.

Еще одно решение — разработать короткий документ на основе концепции школы с ключевыми ее положениями как необходимую базу для программы развития школы.

Через три дня СРК собирает открытое собрание родителей, всего около 120 человек. Обсуждаем ситуацию и наши дальнейшие шаги.

Двадцать человек выступали по три минуты с предложениями, их коротко записывали на доске. Таким образом, были сформулированы некоторые идеи, затем был избран оргкомитет по проведению общественных мероприятий по поиску кандидатов. В него вошли четыре педагога, чет-

веро родителей и два эксперта из числа друзей школы. И вот этот оргкомитет принял решение об определении кандидата в директора на основе выборов.

5

Я надо признаться, в выборы не очень верил: мне казался более разумным целенаправленный поиск через знакомых. Но за предыдущие дни такой поиск мало к чему привел; а вот выборы себя оправдали.

...Сперва обсуждались различные критерии, которым должен соответствовать директор. Долгая дискуссия закончилась тем, что критериев не будет, выбирать будут из тех людей, которые окажутся наиболее адекватны ключевой задаче следующего этапа школьной жизни. А право голоса будет у всех педагогов школы.

Ключевую же задачу обсудили очень тщательно и определенно решили, что она не в сохранении того, что было, а в развитии того, что есть.

За тридцать лет мы убедились, что идеи, наработки наших учителей, система работы школы, ее уклад — все это показало свою состоятельность. Это представляет интерес для современного развития педагогики, для многих других школ. Открытость важна и для нас — нельзя вариться в собственном соку, нужно смотреть, как работает твой опыт и твои идеи в мире, как трансформируются, что и насколько оказывается актуальным в текущей ситуации. Таков был важный вывод: не то нам важно, чтобы директор был управленец

Что-то не получилось — значит, это я дурак, надо было лучше подумать, лучше понять ситуацию, поработать самому, не поленился приложить силы. Мне кажется, такая позиция — не сваливать все свои беды на окружающих — это существенное качество во все времена, а особенно в нынешние.

Другой момент: практически каждый наш выпускник раньше или позже находит свою творческую нишу, в чем бы его интересы ни выражались. Среди наших ребят мало агрессивности, в школе почти нет агрессии. Мало среди них и двуличных, которые изображают из себя старательных и скромных для учителя, а стоит тому зайти за угол...

Еще я замечал, что наши школьники и выпускники очень хорошо видят, когда ими пытаются манипулировать.

Конечно, у нас меньше ребят поступают в вузы, чем из гимназий и лицеев, которые отбирают себе учеников. Но пусть мы недоучим их чему-нибудь из молекулярной генетики или у них будут ошибки в сочинениях (хотя очень не хочется), главное все же, чтобы они смогли протянуть руку другому. Чтобы они, сознавая свой интеллект, могли понять другого человека даже и не с таким высоким интеллектом. Чтобы у ребят, слабых в чем-то, не было чувства униженности перед теми, кто много знает. Чтобы у них не было злобы на тех, кто в чем-то успешнее.

Дух помощи друг другу культивируется в нашей школе, хотя не скажу, что он окончательно восторжествовал. Но ученики и родители, которые приходят к нам из других школ, говорят: «У вас другие ребята». Может быть. Я точно знаю одно — что они очень разные. И слава богу. У них есть возможность быть «другими». Для этого мы тут и работаем.

А.Н. Тубельский.

Школа будущего, построенная вместе с детьми.
/ Под ред. А. Русакова. — М.: «Первое сентября», 2012. С. 93–94.



с такими-то и такими-то компетенциями, а мы ищем человека, которому будет интересно накопленный школой опыт развивать и продвигать, представлять его всей педагогической общественности, чтобы дело продолжало работать, обновляться, не стояло на месте.

Эта ключевая идея была зафиксирована, из нее стало понятно, как построить выборы.

6

Роль родителей в выборах была организационной, а право выбирать было предоставлено педагогам.

Понятен был первый этап — экскурсия по школе, рассказ о школе, знакомство. Второй этап: на основании того, что участники поняли, они должны были представить свое видение завтрашнего дня (в любой форме — текст на бумаге, видеосъемка, аудиовыступление).

Заявки на участие прислали около двадцати человек, эссе — двенадцать.

В деловой игре приняли участие пять кандидатов и человек 50–60 учителей и воспитателей детского сада.

В последующем за игрой голосовании приняло участие 92 учителя и воспитателя (всего у нас около 110 педагогических работников).

Педагогам показалось, что связка Константина Фокина и Евгения Травина была бы наиболее продуктивна: у одного опыт больших проектов и настроенность на общественную сторону развития образования, у другого — зна-

чительный опыт выстраивания педагогического процесса внутри школы.

7

Каким видится следующий этап родительского самоуправления в школе?

Конечно, не все идеально. Родительское сообщество большое, мнений много. Пока они направлены на достижение одной-двух конкретных целей (снять директора, восстановить спорткомплекс и т.п.), то порядок действий достаточно нагляден и вызывает общее согласие.

Когда же задач намечается много, путей достижения — еще больше, а приоритеты не очевидны, то разворачивается поле противостоящих мнений.

Наверное, сейчас основная наша задача — из относительно централизованной структуры перейти к такой модели, которая будет учитывать не столько даже разность взглядов, сколько разнообразие возможностей. Тогда вместо спора о приоритетах можно будет разными командами продвигать разные замыслы, кому какие ближе и посильней.

Особенность нашей школы сейчас в том, что энергетика и желание участвовать в процессе у родителей очень велики. Задача СРК — структурировать эти силы, изменить модель сотрудничества от несколько «военизированной» к такой, которая позволит наиболее уважительным образом реализовать личную энергию каждого для помощи школе и поддержки образования наших детей. И

ЗАЧЕМ СТАНОВИТЬСЯ ДИРЕКТОРОМ ТАКОЙ ШКОЛЫ?

КОНСТАНТИН ФОКИН | КАНДИДАТ НА ДОЛЖНОСТЬ
РУКОВОДИТЕЛЯ «ШКОЛЫ САМООПРЕДЕЛЕНИЯ»,
ИЗБРАННЫЙ ОБЩИМ СОБРАНИЕМ
ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

1

Почему я захотел стать директором этой школы? Я увидел хорошую точку приложения усилий и шанс на включение в группу соратников, объединенных близкими ценностями.

Я полагаю, что смогу быть полезным в усилиях, связанных как минимум с сохранением того, что создано в этой школе, а по возможности — с усилением влияния этих результатов на то, что происходит вокруг: в системе образования, в районе, в городе, в стране.

Работа в такой школе и с такой школой мне видится и в качестве некоего моделирования механизмов взаимоотношений между группами людей с разными взглядами и интересами в спокойной и цивилизованной форме. Открытая, публичная школа — отличная площадка для встречи таких людей, для получения понимания, что все разные (иногда — сильно), но нужно находить и силы, и способы мирно жить рядом. В том числе научиться получать от этой разницы удовольствие, не давая ей стать источником агрессии.

2

К «заходу» на школу Тубельского меня вывела предыдущая моя деятельность и довольно рациональные из нее выводы.

Я много лет потратил на инвестиции — создание стартапов, поддержку начинающих компаний; на технологии, которые усиливают субъектную позицию предпринимателей. Хотя подобные инструменты можно совершенствовать и дальше, но при отсутствии на них запроса со стороны людей и сообществ они остаются маловостребованными.

Примерно два с половиной года назад я ушел из правительства Москвы и решил потратить столько времени, сколько нужно, чтобы определиться, чем буду заниматься дальше, разобраться, что именно мне особенно не нравится в общественной ситуации и какими способами я мог бы на нее повлиять.

Одну вещь я сформулировал для себя четко: любому предпринимателю необходима честность, в первую очередь по отношению к самому себе. Именно поэтому нельзя рассказывать детям одно, а самому вести себя по-другому.

В этом плане со взрослыми сделать что-то труднее, а с детьми — реально и нужно. Но влиять на перемены в системе образования, на мой взгляд, важно не через технологии обучения, а через открытость образования, через честное поведение в нем, через соучастие детей, родителей, учителей в ходе осмысления правил совместной жизни.

Несколько лет назад я взялся изучать модели зарубежных школ, которые существуют в мире. Изучал как создаются школы, которые поддерживают родительские сообщества. Так что я начал искать «школу Тубельского» раньше, чем с ней столкнулся.

Я провел часть предыдущего года, посещая заграничные школы, в особенности те, которые ориентированы на работу с ценностями, для кого философия образования, демократия и этика становятся основой, определяющей жизнь и работу школы.

Прошлой весной я был на международной конференции демократических школ. Из россиян я там увидел в основном молодых учителей, которые делают небольшие частные школы; с кем-то



обсуждал ход их жизни, с кем-то разговаривали про инвестиции. От учителей из московской «Киношколы» я впервые услышал о «Школе самоопределения», что вообще-то в России был такой пример и среди государственных школ. Но у меня из разговоров сложилось ощущение, что той школы уже нет, что вряд ли она в нынешних условиях могла продолжать существовать, а если что и осталось — то вот-вот добьют.

3

Потом, в ходе объявленных выборов, я встречался с ребятами, родителями, учителями. Я увидел именно тот конечный результат образования, который искал: старшеклассников, относящихся к себе и другим с глубокой степенью осознанности, со спокойной и доброжелательной серьезностью в разговоре.

Как это достигается, за счет чего, кем — у меня тогда понимания не было совсем. Да и сейчас для меня это вторично; есть некоторый набор педагогических практик,

людей, которые их осуществляют, в этом много подробностей, но мне достаточно того, что они приводят к искомому результату.

В последние годы я много общаюсь со старшеклассниками. Но такой уровень осознанности, спокойной рассудительности до того мне встретился лишь однажды, как раз на той конференции демократических школ. На лужайке, где собрались педагоги из двух десятков стран, ребята 15-16 лет из одной тайваньской школы взялись вести их общий семинар. Очень спокойно, вдумчиво, уверенно.

Получилось весьма наглядно: школьники бог весть как далеко от родного Тайваня на равных взаимодействуют со взрослыми на чужом для себя языке.

Такого рода ребят я почти не видел в России — и вот теперь встретился с ними в школе, которая на постоянной основе выдает нагору такой результат.

Мы лучше понимаем себя, понимаем других, понимаем свое место в мире и значимые для себя цели — таковы приоритетные для меня результаты школьного образования.

4

Каковы мои директорские намерения? Первая возможная роль, которая мне видится: очень аккуратно административно-управленчески поддержать существующий процесс. Поддержать практику свободных отношений, профессиональные желания учителей, набравшие силу инициативы родителей. Дополнительно использовать все возможности российских законов, чтобы школа двигалась туда, куда ей хочется двигаться.

Несколько лет я занимался созданием центров инновационного развития, созданием технопарков. При этом пришлось накопить и компетенцию работы в бюджетной системе. Я думал, что эти навыки больше не пригодятся, но вот вижу перед собой очень живой мир, которому трудно работать с административной машиной.

Вторая роль — постараться придать жизни школы некоторую новую динамику, предоставить и защитить более высокий уровень свободы деятельности и смелости решений учителей и ребят, интенсивности и качества взаимодействий между родителями, педагогами и школьниками. ■

ПОСЛЕСЛОВИЕ К ВЫБОРАМ САМООПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

МИХАИЛ ЭПШТЕЙН | ДИРЕКТОР ЧАСТНОЙ ШКОЛЫ
«ЭПИШКОЛА» И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА «УЧАСТИЕ»,
Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ



Пока я пишу эти строки, в школе продолжается драматичный кризис, причем носит он не педагогический, а общественный и управленческий характер.

После многих лет медленного административного давления, направленного на приведение порядков в школе «к должному единообразию», после назначения нового директора и некоторых неудачных его действий внезапно терпение закончилось, причем закончилось даже не у педагогов, а у родителей.

Так проявился один из важных результатов работы за многие годы: вокруг «Школы самоопределения» сложилось сообщество родителей, для которых слова о ценности свободы выбора, человеческого достоинства не пустой звук.

В «школьных терминах» многое в отстаиваемых ценностях можно выразить так: «Возможность в качестве результатов работы школы понимать в первую очередь сегодняшнее счастье совместной жизни взрослых и детей». К ЕГЭ в этой логике предлагается относиться как к одной из существующих в жизни задач. Но уж точно не как к главному результату в школьные годы.

Через несколько дней уже и учителя выразили вотум недоверия директору.

Петиция о сохранении школы, работающей по авторской концепции А.Н. Тубельского, собрала более 94 000 подписей. Много ли мы знаем школ, за которые посчитают нужным заступаться без малого сто тысяч человек — полноценное население большого города?

Увы, причина кризиса — не злая личная воля директора, а общая тенденция образования: школы уже давно живут, стараясь не выделяться ни в чем, кроме задаваемых сверху рейтингов.

Можно отнести к ситуации вокруг «школы Тубельского» как к модели, позволяющей задать самим себе некоторые вопросы и попробовать поискать на них ответы.

Удастся ли нам переводить общественное возмущение в конструктивные решения?

Способна ли выжить государственная школа, ориентированная на уважение, достоинство, счастье детей, в государстве, где эти ценности для очень многих людей и официальных структур неприоритетны?

Смогут ли люди, стоящие на заведомо разных позициях, от ощущения себя борцами, выходящими «стенка на стенку», перейти к восприятию себя и других уважающими друг друга участниками многостороннего диалога, продуктивного для всех?

Способна ли борьба родительских и педагогических сообществ за школы, которые им дороги, изменить и общую общественно-политическую атмосферу, сделать ее менее агрессивной, более гибкой, способной удовлетворять объективные интересы и субъективные желания очень разных людей?

За последние три десятилетия в нашей стране многие сотни педагогических коллективов двинулись в сторону современных педагогических ценностей. Среди частных школ «необычные школы для обычных детей» составляют значительную часть (я сам директор одной из них), близки им по духу и многие образовательные центры и структуры в сфере дополнительного образования — и неформальные, и вполне официальные. И даже среди больших государственных школ немало тех, где идеи и подходы «школы, ориентированной на ученика», реализуются в той или иной мере.

Но лишь очень немногие из массовых школ рискнули переосмыслить суть своей работы до самого основания — сделать эти ценности, соответствующие им методы обучения, традиции и принципы взаимоотношений основой жизни школы. Московская школа № 734, «школа Тубельского», «Школа самоопределения» — самая последовательная и самая знаменитая из них. **И**



Вебинары
Первое сентября

РЕКЛАМА

Каждый день – новый вебинар



Как подготовить и провести
родительское собрание



Как учителю создать
интерактивное учебное пособие



Дисциплина в современной
школе: проблемы и пути решения



Пожарная безопасность: как
вести себя при возникновении
пожара



ТРИЗ-педагогика: как сделать
интересным каждый урок



Профилактика синдрома
профессионального выгорания



Технологическая карта
современного урока: реализация
требований ФГОС



Педагогика достоинства.
Сложный человек в сложном
мире



Педагоги и родители: приёмы
эффективного сотрудничества

Свыше 600 вебинаров

вебинары.1сентября.рф



РАЗРЫВ ПОКОЛЕНИЙ НАСТАВНИЧЕСТВО ВОСПИТАНИЕ СВОБОДОСПОСОБНОСТИ

В феврале на ВДНХ
в атмосфере значительности прошел
1-й Всероссийский форум «Наставник».
Почти забытое и на слух архаичное слово «наставник»
снова в силе. Что происходит?

ТАТЬЯНА КОВАЛЕВА | ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА ТЬЮТОРСТВА МГПУ, ПРОФЕССОР,
ПРЕЗИДЕНТ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ ТЬЮТОРСКОЙ АССОЦИАЦИИ

За ответом мы обратились к Президенту Межрегиональной тьюторской ассоциации профессору Татьяне **Ковалевой**. Усилиями именно ее команды в официальном реестре профессий в 2008 году появилась профессия «тьютор», а в 2017 году утвержден профессиональный стандарт тьюторской деятельности.

Так тьютор или наставник?

Мастера на производстве, руководители разных типов студенческих практик, психологи, тьюторы, коучи, фасилитаторы, менторы, а теперь и наставники... Что общего? В чем различия?



Тема наставничества становится в современной ситуации российского образования как никогда популярной. Попробуем вместе поразмышлять, почему это происходит именно сегодня. Проблема нового поколения — другое восприятие мира, ориентация на другие ценности, увлеченность другими идеалами и т.д. — существовала всегда. Всегда старшее поколение, глядя на молодежь, вздыхало и сетовало, а часто и раздражалось, не понимая эти новые веяния.

ПОКОЛЕНИЯ:

СМЕНА ЧАЩЕ, ПРОПАСТЬ ГЛУБЖЕ

Социологи проводят условную границу между поколенческими стратами — 20 лет. За это время под влиянием различных социальных институтов — семьи, школы; различных средовых эффектов, в том числе и разновозрастных коллективов в системе дополнительного образования — во многом естественным образом происходит постепенная социальная адаптация и на смену одному поколению приходит другое, оснащенное иными технологиями и за счет этого могущее видеть мир и его возможности принципиально по-другому. Но сегодня все убыстряющееся технологическое обновление привело к тому, что граница между поколенческими стратами стремительно уменьшается. Сейчас разница в 5–10 лет иногда становится непреодолимым барьером в общении и понимании: люди говорят «на разных языках», опираются на разные культурные ценности, живут в разных технологических мирах.

В первую очередь это начинают испытывать на себе педагоги, для которых такой быстрый «поколенческий разрыв» часто становится непреодолимым и приводит к еще большей формализации образования. На уроках таких педагогов детям не то что неинтересно, им вообще информация, которая звучит, кажется несвоевременной и безнадежно устаревшей. Эту проблему ощущают сегодня даже студенты педагогических вузов, которые старше своих будущих учеников всего-то на 5–7 лет. Но и они, возвращаясь в университет после педагогической практики, часто говорят о том, что совсем не понимают интересов и запросов современных школьников и поэтому не уверены в выборе своей педагогической профессии.

Вот в этот момент чрезвычайно быстрого сокращения возрастной границы между поколенческими стратами и в связи с этим усиливающейся в обществе педагогической «растерянности» перед новым, технологически гораздо более оснащенным, поколением и возникает тема наставничества — как тема поиска и привлечения к образовательной (в самом широком смысле) деятельности людей, которые в создавшихся условиях могут преодолевать этот поколенческий разрыв и каким-то образом передавать накопленный опыт.



Для того чтобы была возможность хоть как-то представить и проанализировать этот богатый опыт межпоколенческого взаимодействия (было даже выделено направление практик наставничества, где младшие «наставляли» старших), было предложено выделить несколько типов наставничества.

I наставничество в производстве и предпринимательстве;

II наставничество в образовании;

III наставничество в социальной сфере.



В ходе работы на Форуме нами были выделены четыре ключевые характеристики наставничества, конкретизирующие процесс передачи опыта и задающие отличие наставничества от других практик.

И Практика сопровождения, которая предполагает длительное взаимодействие с человеком, в отличие от разовых консультаций или презентаций, мастер-классов, также демонстрирующих собственное мастерство и опыт.

И Практика передачи опыта через освоение в действии. Тот, кто осваивает новый способ, технологию, профессию, сам действует, пробует, проектирует, исследует, а наставник помогает ему в осуществлении этого реального практического действия.

И Практика, которая предполагает не только демонстрацию и обучение освоению действия, но и анализ самого процесса. Наставник со своим подопечным обсуждают риски и ограничения в реализации того или иного действия, анализируют различные способы его осуществления.

И Практика, предполагающая неформальные, близкие, доверительные и уважительные отношения друг к другу. В процессе наставничества всегда должна быть задана возможность выбора самого наставника.

НАСТАВНИЧЕСТВО — НАШЕ НОВОЕ ВСЁ?

Совсем не случайно 13–15 февраля 2018 года на ВДНХ прошел 1-й Всероссийский форум «Наставник», который собрал большое количество людей, занимающихся самыми разнообразными видами наставничества: мастеров на производстве, руководителей разных типов студенческих практик, психологов, тьюторов, коучей, фасилитаторов...

Задав такое предельно широкое понимание наставничества как процесса передачи опыта, участники прежде всего столкнулись с трудностями понимания границ наставничества в отличие от других социальных и педагогических профессий. Действительно, при таком широком понимании практики наставничества любой воспитатель, учитель, руководитель кружка фактически становится наставником, так как в своей педагогической деятельности он, как правило, всегда опирается на свой опыт и каким-то образом передает его своим ученикам и воспитанникам.

Одной из реальных задач Форума стала выработка понимания границ наставничества и его отличия от других социальных и педагогических практик.

НАСТАВНИКИ В ЖИЗНИ КАЖДОГО ИЗ НАС

Далеко не каждый вид передачи своего опыта в какой-то деятельности может являться наставничеством. Для того чтобы это произошло, нужно, чтобы и наставник, и его подопечный прежде всего договорились о своем взаимодействии и совместно выработали его нормы: согласовали способы, регламенты взаимодействия и т.д. Отметим, что для наставничества очень важно уважительное, свободное и доверительное отношение друг к другу.

Если говорить о наставничестве в сфере отечественного образования, то такие прецеденты существовали всегда: и в дореволюционной России (духовные наставники, домашние учителя, гувернеры), и в советское время (пионервожатые, мастера в системе профтехобразования, конкретные отдельные педагоги системы как школьного, так и дополнительного образования). Сегодня в производственной, социальной и образовательной сферах активно разворачиваются современные практики наставничества: менторство, фасилитация, коучинг, тьюторство.

Важность принципа индивидуализации в современном образовании и в современной жизни вообще, а в связи с этим право современного человека (и ребенка, в частности) на собственную образовательную программу, привела к тому, что профессия тьютора (как педагога, сопровождающего построение индивидуальной образовательной программы) была в 2008 году внесена в российский реестр профессий. Межрегиональной тьюторской ассоциацией был разработан, а в 2017 году утвержден профессиональный стандарт тьюторской деятельности (см. www.thetutor.ru), и у нас в стране закрепилась еще одна профессия, непосредственно связанная с наставничеством.

Таким образом, можно сказать, что практики наставничества в российском образовании существовали во все времена, и, несмотря на то что сам фокус наставничества не являлся в официальной педагогике приоритетным направлением, в педагогической практике всегда были конкретные люди, которые (часто просто в качестве волонтеров) свою реальную деятельность разворачивали прежде всего как практику наставничества. В рамках статьи мы, к сожалению, не сможем сейчас проанализировать опыт всех этих замечательных людей, хотя я думаю, что каждый из вас сам может назвать, опираясь на свой собственный опыт, несколько конкретных примеров такого наставничества.

ВОСПИТАНИЕ СВОБОДОСПОСОБНОСТИ: ПРАКТИКА РАНЬШЕ ИДЕИ

В рамках статьи нет возможности проанализировать опыт тех многих известных педагогов, кто так или иначе реализовал опыт поддержки ученика именно как наставничество. Каждый из нас сможет назвать несколько конкретных примеров.

Но если выбирать, думаю, абсолютно уместно в качестве одного из наиболее ярких примеров практики наставничества в деятельности государственной школы продолжить начатый в номере разговор о «Школе самоопределения» А.Н.Тубельского. В этой школе № 734 г.Москвы еще в советское время всем педагогическим коллективом была развернута именно такая целостная педагогическая практика, вобравшая в себя все четыре характеристики наставничества, о которых мы писали выше.

Александр Наумович пришел в школу в качестве директора в 1985 году и руководил ей 22 года. Обычная школа в одном из спальных районов Москвы, куда не было никакого специального отбора детей. Но школа стала известна из-за особой педагогической работы с детьми, которую мы можем анализировать как практику наставничества. Она подробно описана членами педагогического коллектива в сборнике под редакцией А.Н.Тубельского с характерным названием «Учитель, который работает не так».

Анализируя работу педагогов своей школы, Александр Наумович пишет: «Работа по приданию личностного смысла учебному материалу и самому процессу овладения им, может быть, главное, что отличает наши эксперименты и поиски от опыта других инновационных школ. Возможно, в этом и состоит главная ценность опыта нашего коллектива, наших книг и наших ежемесячных семинаров для учителей инновационных школ России... В отличие от привычной установки «от идеи — к практике», у нас раскрывается сама практика, а потом делается попытка теоретически интерпретировать сделанное. Важно при этом, что учитель раскрывает не только внешнюю сторону действий своих и учеников (что мы делали), а пытается реконструировать процесс своего и их мышления (как мы думали).

Короткие вспышки увлеченных диалогов на уроках и доверительные беседы после них; чаепития учителей, на которых невзначай завязываются новые планы; некие школьные события, к которым долго и кропотливо готовятся; совместные дела подростков — то полутайные, то с вовлечением взрослых; неожиданные обстоятельства, в которых у учителя или группы детей возникает выбор того или иного развития событий; выезды в летние и зимние школы...»

[Тубельский А. Н. Школа будущего, построенная вместе с детьми | Под ред. А. Русакова. — М.: Первое сентября, 2012, с. 246–247].

ШКОЛЬНЫЙ УКЛАД И НАСТАВНИЧЕСТВО

Под руководством своего директора учителя стали рассматривать в качестве единицы учебного процесса не урок, а образовательную ситуацию, постепенно переходить от линейного планирования учебного процесса к его сетевой нелинейной организации; начали рассматривать уклад всей школьной жизни как важнейшую часть содержания образования в современной школе, и фактически все это позволило им в конечном итоге оформить целостную педагогическую практику наставничества в рамках государственной общеобразовательной школы.

Реализующаяся и сегодня в школе № 734 имени А.Н.Тубельского педагогическая практика наставничества создает для многих государственных школ России важнейший прецедент и понимание того, как в условиях современной общеобразовательной школы развивать наставничество. И

Каждый ребенок уже несет в себе высокое предназначение,

и следует помочь ему это предназначение осознать. В воспитании свободоспособности человека нам в этом случае предстоит признать основное содержание образования.

А то, что казалось содержанием образования прежде, предстанет перед нами именно учебным материалом, не целью,

а средством, инструментом работы школы.

А. Н.Тубельский



ЧЕК-ЛИСТ*

ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

СОВРЕМЕННЫЙ СПОСОБ

ИЗБЕЖАТЬ РИСКОВ

И НЕОБОСНОВАННЫХ ОШИБОК

Несмотря на особенность, исключительность и все тонкости нашей работы, мы все-таки употребляем нешкольные слова: «производственная необходимость», «кадровое обеспечение», «план финансово-хозяйственной деятельности», «техника безопасности», «циклограмма» и многие другие, привычные для управленца из любой сферы деятельности.

ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ | ДИРЕКТОР ШКОЛЫ # 548 «ЦАРИЦЫНО», г. МОСКВА



Недавно, отпрашиваясь у руководства с очередного совещания, один директор школы в записке написал, что производственная необходимость вынуждает его находиться в школе.

В истории образования были долгие периоды, когда не было явного разграничения между работой педагогической и управленческой. В некоторых странах дирек-

тор школы так и именуется — head teacher. Главная смысловая составляющая — в слове teacher (учитель).

Учительская работа, как и всякая другая, поддается регламентации, управление школой — тем более. Выполняя Закон об образовании, множество других уложений и предписаний, стремясь как-то упорядочить школьную жизнь, организуя ее так, чтобы можно было учиться и учить, директор школы

завидует своим учителям. Не тому, что у них иная по масштабам и строгости исполнения ответственность, а тому, что можно подолгу и понятно общаться с теми, кто по-детски верит тебе, кто, распахнув глаза, ждет от тебя удивляющих моментов узнавания.

Но у директора школы есть другая роскошь: задумывать и воплощать стратегии развития школы, заглядывая в будущее, соотнося школьные планы с развитием страны и мира. Вспомним, кто из нас не прерывал или не откладывал эту свою лидерскую потребность под грузом цикличной суеты, обязательной и очень важной, обеспечивающей школе нормальную жизнь в штатном режиме.

Бушующие информационные потоки часто мешают работать, их количество разрастается, мы получаем письма с предложением модернизировать здания, купить новую школьную мебель, провести бесчисленные количества тренингов, мастер-классов, семинаров, нас приглашают на конференции, вебинары (этих развелось особенно много), реже симпозиумы, VIP-сессии. Мы постепенно научаемся ограждать наших школьников от бесчисленных олимпиад, муниципальных и международных конкурсов, выездных каких-то там акций. В подсознании два призыва: дайте нам их учить, а им учиться, не мешайте.

Лидерское предназначение и ментальность директора школы не дают покоя. Если десятилетие тому назад слово «конкуренция» казалось совсем чужеродным нашему спокойному школьному бытию, изредка нарушаемому шалостью подростков, редкими инициативными позывами районного начальства или проблемами в изучении математики, то теперь все изменилось. Конкурентное пространство между школами стало архаикой. Сегодня школа стала одним из массовых субъектов в разнообразных системах образования. Поэтому покой в нашем деле чреват застоєм и поражениями. От тех из нас, кто свободен от профессионального беспокойства, связанного с развитием школы, будут уходить дети. Они, если нет возможности перейти в другую школу из-за ее географической недоступности, будут уходить в иные формы обучения. Программы «Цифровая школа», действующие законы, стандарты, ментальные коммуникации позволят им учиться в любом месте, в любом темпе, в любое время. Невосполняемый ресурс времени директора становится существенным фактором влияния на развитие и становление умной и красивой школы.

*Чек-лист (check list) — это перечень пошаговых последовательных действий, которые необходимо выполнить, чтобы получить определенный результат в какой-либо работе.

По статистике
основными причинами

аварий являются:

60–70%
неправильные действия
персонала,

20–30%
технические причины,

< 20%
воздействие внешних
факторов.

Рабочие день, неделя, год по своей временной затратности могут быть разделены на несколько составляющих:

И Рутинная, не требующая напряженности для принятия решений. Мы ведь нечасто мобилизуем наши креативные возможности для того, чтобы утром побриться, или завязать шнурки, или проверить аварийные выходы в школе, или посмотреть почту.

И Требующая решений в ситуации неопределенности. Например, неожиданный демографический взрыв в районе, бешеная репродуктивная активность местного населения, а мест свободных в школе нет и не предвидится.

И Условно назовем ее «аварийная». Примеры приводить не буду, почти с каждым из нас что-нибудь подобное происходило.

И И наконец, профессиональная роскошь: анализ и рефлексия настоящего школы в целях построения ее будущего. Кстати, в профессиональном стандарте директора школы это действие — формирование стратегии развития школы — занимает одно из ведущих мест. Но временной ресурс на это действие съедается предыду-

щими тремя составляющими. Поэтому программы развития школы часто носят имитационный, неконкретный и сказочно футурологический характер, основанный на текущих лозунгах.

Цифровые технологии очень быстро доводят участие человека в управлении до возможного минимума. Если посмотреть на прогнозы по изменению перечня востребованных профессий в бли-

жайшем будущем, мы увидим, что жертвами технологического прогресса становятся те виды деятельности, которые сопряжены с повторяющимися, определенными и линейными операциями.

В школьном деле есть такие, алгоритмичные, но их важность ни у кого не вызывает сомнения. Сбой в подаче воды или электричества в школьное здание может перечеркнуть многие усилия по обучению математике или основам бытия.

Наш энтропийный век, помеченный высокими словами про будущее, технологические революции, таинственные большие данные, платформы, моментальные транзакции и экономику «по требованию», требует интенсификации временного ресурса, направленного на поспевание за высокими скоростями изменений. Школьное дело традиционно не может быть опережающим в своих технологических решениях. В этом заключается парадокс нашего профессионального существования: мы работаем с теми, кто организует и опережает все мыслимые и немыслимые скоростные режимы изменений, но сами консервативны по определению. На наш взгляд, это противоречие не требует радикальных изменений, просто те основы, что позволяют и позволяют нашим молодым людям опережать время, немыслимы без передачи культурного наследия прошлых поколений.

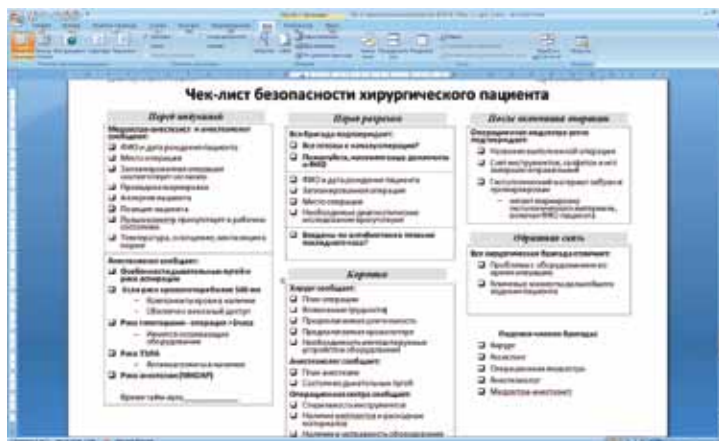
Время показало: если есть возможность алгоритмизации каких-то управленческих действий, эту возможность надо использовать.

Каким бы видом работ мы ни занимались, темы успешности и безопасности всегда были актуальны. Несопоставимы по своей значимости результаты проверочных работ по географии в 7-м классе и возможные последствия неисполнения мер по предупреждению травм, возгораний, замыканий, работ, направленных на сохранение жизни и здоровья людей.

Развитие любой передовой технологии вызывает создание способов безопасного использования этой технологии. Как только автомобили стали массовым транспортом, появился первый светофор. Говорят, что в современном виде светофор был создан в 1912 году в штате Юта. Первые правила дорожного движения в нашей стране появились в 1920 году, правила электробезопасности — в 1898 году. Тема информационной безопасности возникла в 60-е годы XX века и стала гиперпроблемой современности.

БЕЗОЦЕНОЧНОЕ СУЖДЕНИЕ.

Возможно, в различных регионах закупка учебников, школьного оборудования проводится не только школой или не в рамках 44 ФЗ РФ. Тогда вероятны другие варианты оформления чек-листов.



oo И Изучая чек-листы для старшей хирургической медсестры, обратите внимание на такую строку: сверить количество и перечень инструментов с изначальным.

Человеческий фактор
в аварийных ситуациях
на объектах техносферы существен:

70%
авиакатастроф,

50%
катастроф на флоте

за последние годы

произошли

из-за неправильных действий

(низкой надежности) персонала.

Человеческий фактор в аварийных ситуациях на объектах техносферы существен: 70% авиакатастроф, 50% катастроф на флоте за последние годы произошли из-за неправильных действий (низкой надежности) персонала. Статистические данные свидетельствуют, что основными причинами аварий являются неправильные действия (низкая надежность) персонала (60–70%), технические причины (20–30%), остальное — неблагоприятное воздействие внешних факторов и др. Ненамеренные (неумышленные) действия подразделяют на промахи и упущения, а намеренные (умышленные) — на оплошности и нарушения. Алгоритмизация некоторых действий, выверенная временем и детальным анализом ошибок и просчетов, неизбежно приводит к снижению рисков и высвобождает время работника, а руководителя в первую очередь, для тех видов работ и действий, которые не поддаются (к счастью!!) алгоритмизации. Это — принятие решений в нетривиальных ситуациях, в условиях неопределенности. Педагогическое взаимодействие, управление персоналом именно таковыми и являются, особенно когда мы обоснованно декларируем такие ценности, как индивидуальный подход, персонализацию учения, школу без образовательных тупиков, доступную среду, каждый ребенок талант-

Время показало:
если есть возможность
алгоритмизации
каких-то управленческих
действий,
эту возможность
надо использовать.

*ЕКИС | Единая комплексная информационная система Департамента образования города Москвы, являющаяся одной из ключевых систем в ИТ-среде московской системы образования. В других регионах (муниципалитетах) возможны иные информационные системы.

**ЕАИСТ | Единая автоматизированная информационная система торгов города Москвы, в которую вводятся сведения о закупках товаров, работ и услуг для государственных заказчиков г. Москвы.

ЧЕК-ЛИСТ. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ШКОЛЫ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРОЙ

№ п/п	Контрольный список	Срок исполнения	Отметка об исполнении	Примечание
1.	Утвержден перечень учебной литературы на педагогическом совете, зафиксирован в протоколе			
2.	Составлена служебная записка (заявка) в контрактную службу школы			
3.	Заявка утверждена руководителем школы			
4.	Издан приказ об осуществлении закупки с указанием объема, сроков, суммы, ответственных			
5.	Сформирована закупка в системе ЕКИС* на основании бланка-заказа			
6.	Созданы объект закупки, детализация объекта закупки, сформирован ЛОТ в ЕАИСТ** 2.0			
7.	Согласована процедура закупки с единственным поставщиком на портале ФХД			
8.	Опубликован план закупок, план-график закупок на портале ЕАИСТ 2.0			
9.	Опубликовано извещение о проведении закупок на портале ЕАИСТ 2.0			
10.	Закупка осуществлена			
11.	Товар принят без претензий			
12.	Произведена оплата поставщику			
13.	Контракт закрыт			

лив, а каждый учитель уникален. Когда практика требует от нас постоянной корректировки планов, методик, технологий, векторов развития.

Один из относительно новых способов избежать рисков и необоснованных ошибок — применение чек-листов. Каждый из нас был автором чек-листа. Мы ведь делаем иногда список дел на день? Список необходимых покупок? Перечень самых важных дел на неделю, месяц, год? Это и есть чек-лист, персональный, не всегда выверенный практикой проб и ошибок, поэтому очень личный.

Школьное дело
традиционно
не может быть опережающим
в своих
технологических решениях.
В этом заключается
парадокс
нашего профессионального
бытия:
мы работаем с теми,
кто организует
и опережает
все мыслимые
и непрогнозируемые скоростные
режимы изменений,
но сами консервативны
по определению.

Еще два чек-листа, оба связаны с государственной итоговой аттестацией школы. Пусть их размер никого не пугает, но в них учтены все детали этой сложной процедуры, особенно такой помощник будет востребованным начинающими управленцами:

Не зря первые чек-листы появились в таких областях человеческой деятельности, как авиация, медицина, промышленное строительство. Именно в авиации принят международный стандарт чек-листов, причем обязательно на английском языке. Изучая чек-листы для старшей хирургической медсестры, я обратил внимание на заключительную строку: сверить количество и перечень инструментов с изначальным. Мы помним случаи, когда у кого-нибудь в брюшной полости что-то забывали.

Центральное место в проблеме надежности персонала занимает психологическая готовность к работе в меняющихся условиях. Чек-лист этому помогает.

ШКОЛА

Не уверен, что в приходской школе когда-то, прежде чем начать учебный год, учитель был озабочен заполнением паспорта готовности к этому учебному году, согласовывал все действия по противопожарной и электробезопасности, требовал от сторожа (он же истопник, уборщик) медицинскую книжку с соответствующей пометкой от психиатра или нарколога.

Все изменилось. Совокупное количество действий по обеспечению безопасности, выполнению ФГОС, подготовке и проведению ГИА, организации закупок оборудования и учебников, выполнению всех статей Закона об образовании, обязательное и системное повышение квалификации, следование нормативным требованиям в кадровом обеспечении — дальше перечислять не буду — можно подсчитать. Мы пытались, получилось в течение года 397, включая все требования по финансам и санитарно-гигиеническому режиму.

Абсолютное большинство этих действий — алгоритм. Следовательно, возможно эти действия обобщить, систематизировать и минимально описать по образцу тех чек-листов, что используют летчики перед взлетом или при возникновении аварийной ситуации. Автономная некоммерческая организация Центр правовой поддержки «Профзащита» совместно с Московской городской организацией профсоюзов работников образования вот уже второй год разрабатывает полный свод чек-листов, необходимый для управления школой. С нашей точки зрения, этот свод позволит избежать случайностей, минимизировать деструктивную роль фантазий и волеизъявления руководителей и работников разных уровней и профессиональной принадлежности. **И**

ЧЕК-ЛИСТ. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ГИА ПО ПРОГРАММАМ СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

№ п/п	Контрольный список	Срок исполнения	Отметка об исп.	Примечание
1.	Подготовлен приказ о назначении ответственного за организацию и проведение ГИА	до 15 сентября		
2.	Составлен план работы по подготовке к организации и проведению ГИА в ОО	до 20 сентября		
3.	Проанализирован списочный состав работников и определены лица для привлечения к проведению ГИА на ППЭ	до 25 сентября		
4.	Подготовлен приказ о назначении лиц, привлекаемых к организации и проведению ГИА на ППЭ	до 01 октября		
5.	Проведено организационное совещание с обучающимися выпускных классов с целью ознакомления с процедурами проведения ГИА; под подпись	до 15 октября		
6.	Проведено организационное родительское собрание в выпускных классах с целью ознакомления с процедурами проведения ГИА; под подпись	до 15 октября		
7.	Получена информация от обучающихся с предварительным выбором предметов на ГИА	до 15 октября		
8.	Получена информационная система РИС ГИА по защищенному каналу связи (1-й этап)	до 01 ноября		
9.	Проведено организационное совещание с работниками ОО, привлекаемыми к процедуре проведения ГИА. Ознакомление; под подпись	до 15 ноября		
10.	Приняты от обучающихся заявления на участие в итоговом сочинении (изложении)	до 15 ноября		
11.	Приняты согласия на обработку персональных данных для формирования РИС ГИА от обучающихся и их родителей	до 15 ноября		
12.	Внесены сведения в РИС ГИА	до 15 ноября		
13.	Подготовлен организационный приказ о проведении итогового сочинения (изложения) на базе ОО	до 15 ноября		
14.	Приняты заявления на участие в ГИА-11 и согласия на обработку персональных данных для формирования РИС ГИА-11	до 15 ноября		
15.	Проведено организационное родительское собрание в выпускных классах с целью ознакомления с процедурами проведения итогового сочинения (изложения); под подпись	до 25 ноября		
16.	Проведено родительское собрание, индивидуальное информирование и консультирование родителей (законных представителей): «Порядок проведения ГИА-11. Выбор предметов при прохождении ГИА»	декабрь-январь		
17.	Получена информационная система РИС ГИА по защищенному каналу связи (2-й этап)	до 25 декабря		
18.	Внесены сведения в РИС ГИА и возвращен экспортный файл через защищенный канал связи	до 15 января		
19.	Получены для сверки формы СБ-02 «Работники ППЭ» и СБ-04 «Регистрация на экзамен ЕГЭ. Выверка»	до 19 января		
20.	Подготовлены и представлены документы о повторном допуске обучающихся к итоговому сочинению (изложению)	до 24 января		
21.	Подготовлен организационный приказ о проведении итогового сочинения (изложения) на базе ОО в дополнительные сроки	до 24 января		
22.	Проведена электронная регистрация через личный кабинет МРКО на возврат форм СБ-02 «Работники ППЭ» и СБ-04 «Регистрация на экзамен ЕГЭ. Выверка»	до 25 января		
23.	Проведена выверка форм СБ-02 «Работники ППЭ» и СБ-04 «Регистрация на экзамен ЕГЭ. Выверка» и внесены коррективы (при необходимости)	до 31 января		
24.	Ознакомлены под подпись с правилами проведения ГИА-11 обучающиеся и их родители (законные представители)	до 01 февраля включительно		
25.	Возвращены подписанные и выверенные формы СБ-02 «Работники ППЭ» и СБ-04 «Регистрация на экзамен ЕГЭ. Выверка»	до 02 февраля		

№ п/п	Контрольный список	Срок исполнения	Отметка об исп.	Примечание
26.	Проведены собрания, индивидуальное информирование и консультирование родителей (законных представителей): «Порядок проведения ГИА-11: правила поведения обучающихся в ППЭ. Образцы бланков ответов участников ГИА»	февраль-март апрель-май		
27.	Проведен педагогический совет о допуске обучающихся к ГИА в досрочный период	до 01 марта		
28.	Предоставлены информационные письма в РЦОИ города Москвы о допуске обучающихся к ГИА в досрочный период	до 01 марта		
29.	Выданы уведомления участникам ГИА в досрочный период	до 02 марта		
30.	Подготовлены приказы по организации и участию в проведении тренировочных мероприятий в рамках подготовки к ГИА	март		
31.	Выданы уведомления участникам ГИА в основной период	до 02 апреля		
32.	Проведен педагогический совет о допуске обучающихся к ГИА в основной период	до 01 мая		
33.	Предоставлены информационные письма в РЦОИ города Москвы о допуске обучающихся к ГИА в основной период	до 10 мая		
34.	Проведена оплата труда работников, задействованных в проведении досрочного периода ГИА в соответствии с ведомостью учета рабочего времени	до 31 мая		
35.	Проведена оплата труда работников, задействованных в проведении основного периода ГИА в соответствии с ведомостью учета рабочего времени	до 30 июня до 31 июля		
36.	Проведена оплата труда работников, задействованных в проведении дополнительного периода ГИА в соответствии с ведомостью учета рабочего времени	до 30 сентября		
37.	Подготовлен информационный материал для сайта ОО по процедурам проведения ГИА	в течение учебного года		
38.	Проверена и приведена в соответствие работа оборудования защищенного канала связи	постоянно		
39.	Проведено психолого-педагогическое сопровождение и снятие эмоциональной напряженности при подготовке и прохождении ГИА-11	ежемесячно		
40.	Предоставлены информационные письма в РЦОИ города Москвы о создании специальных условий для участников итогового сочинения (изложения) и участников ГИА-11 с ОВЗ	не позднее чем за две недели до проведения экзамена		
41.	Предоставлены информационные письма в РЦОИ города Москвы о внесении изменений по работникам ППЭ	по мере необходимости		
42.	Предоставлены информационные письма в РЦОИ города Москвы о внесении изменений по участникам ГИА	по мере необходимости		
43.	Подготовлены приказы о направлении на обучение работников ОО в качестве руководителя ППЭ, членов ГЭК, организаторов ППЭ, технических специалистов, ассистентов	в соответствии с расписанием		
44.	Проведена электронная регистрация через личный кабинет МРКО работников ОО, задействованных при проведении процедуры ГИА	в соответствии с расписанием		
45.	Работники ОО проинформированы о сроках, местах и порядке проведения ГИА; под подпись	за 2 дня до начала экзамена		
46.	Подготовлен ППЭ для проведения экзаменов	не позднее чем за 2 дня до начала экзамена		
47.	Подготовлены организационные приказы о направлении и сопровождении обучающихся ОО в ППЭ для участия в экзамене	не позднее чем за 2 дня до начала экзамена		
48.	Обучающиеся ознакомлены с результатами экзамена; под подпись	в течение 1 раб. дня со дня их передачи в образовательные организации		
49.	Организован прием заявлений на апелляции о несогласии с выставленными баллами участников ГИА-11	в течение 2 раб. дней после официального объявления результатов		

ЧЕК-ЛИСТ. ИТОГОВОЕ СОЧИНЕНИЕ/ИЗЛОЖЕНИЕ

№ п/п	Контрольный список	Срок исполнения	Отметка об исполнении	Примечание
1.	Подготовлен организационный приказ о проведении итогового сочинения (изложения) на базе ОО	до 15 ноября		
2.	Приняты от обучающихся заявления на участие в итоговом сочинении (изложении)	до 15 ноября		
3.	Приняты согласия на обработку персональных данных для формирования РИС ГИА от обучающихся и их родителей	до 15 ноября		
4.	Внесены сведения в информационную систему РИС ГИА	до 15 ноября		
5.	Подготовлен приказ о назначении организаторов на ППЭ при проведении итогового сочинения (изложения)	до 20 ноября		
6.	Подготовлен приказ о создании комиссии по проверке итогового сочинения (изложения)	до 20 ноября		
7.	Подготовлен приказ по распределению участников итогового сочинения (изложения) по местам их проведения	до 20 ноября		
8.	Подготовлены помещения и материально-техническое обеспечение для проведения итогового сочинения (изложения)	до 20 ноября		
9.	Проведено организационное совещание с работниками ОО, привлекаемыми к процедуре проведения итогового сочинения. Ознакомление под подпись	до 20 ноября		
10.	Проведено организационное родительское собрание в выпускных классах с целью ознакомления с процедурами проведения итогового сочинения (изложения); под подпись	до 25 ноября		
11.	Проведено организационное собрание с обучающимися выпускных классов с целью ознакомления с процедурами проведения итогового сочинения (изложения); под подпись	до 25 ноября		
12.	Проведено психолого-педагогическое сопровождение и снятие эмоциональной напряженности при подготовке и прохождении итогового сочинения (изложения)	до 25 ноября		
13.	Выданы уведомления участникам итогового сочинения (изложения); под подпись	до 25 ноября		
14.	Получены комплекты бланков итогового сочинения (изложения)	в соответствии с электронной очередью		
15.	Возвращены в МЦКО заполненные бланки работ обучающихся по результатам итогового сочинения (изложения)	в соответствии с электронной очередью		
16.	Проведено итоговое сочинение (изложение)	в соответствии с расписанием		
17.	Проведена электронная регистрация через личный кабинет МРКО на возврат комплектов бланков итогового сочинения (изложения)	за две недели		
18.	Проведена электронная регистрация через личный кабинет МРКО на получение комплектов бланков итогового сочинения (изложения)	за две недели		
19.	Проведена контрольная проверка готовности кабинетов к проведению итогового сочинения (изложения). Опечатавание ППЭ	за день до проведения		
20.	Проведена проверка итогового сочинения (изложения)	в течение недели после написания		
21.	Доведены до сведения обучающихся результаты итогового сочинения (изложения); под подпись	через десять дней после написания		

КАКИМ БЫТЬ ОБРАЗОВАНИЮ В XXI ВЕКЕ ИТОГИ МЕЖДУНАРОДНОГО САММИТА



GLOBAL
EDUCATION
FUTURES

Рыбаков фонд



МАРИНА СТЕПАНОВА | ФОТО ИЗ АРХИВА GELP MOSCOW 2017

В конце 2017 года крупнейший международный саммит впервые прошел в Москве. Его организаторами выступили «Рыбаков Фонд» и благотворительный фонд Сбербанка «Вклад в будущее». В работе саммита, получившего название «Образование для сложного мира: зачем, чему и как учить в XXI веке», приняли участие эксперты в области образования из 12 государств. По итогам саммита участники составили доклад, анализу которого и посвящена данная публикация. Этот доклад переведен на русский язык и опубликован при содействии корпорации «Российский учебник».



НОВАЯ МОДЕЛЬ ОБРАЗОВАНИЯ

Необходимость перестройки образования обусловлена происходящими социальными и экономическими изменениями, которые «задают» требования к подрастающему поколению, к тем, кому придется жить и работать в новую эпоху. К числу объективных процессов, происходящих в современной экономике, в первую очередь необходимо отнести цифровизацию, предполагающую активное распространение нового способа получения, сохранения и передачи информации, что предполагает автоматизацию и вытекающую из нее иную организацию труда. С этим процессом тесно связаны стратегическая неопределенность, получившая название турбулентности, и необходимость перехода к устойчивому развитию (экономическому, социальному и экологическому). В условиях

стратегической неопределенности должны быть пересмотрены основные критерии, по которым будет оцениваться подготовка молодого человека к взрослой жизни. На первый план выходят показатели физического и психологического здоровья, развитие способов метапознания, формирование готовности к самостоятельным решениям, что получило отражение в новой образовательной модели — обучение для жизни. Ее главной особенностью выступает формирование ученической самостоятельности — способности к осознанному самостоятельному выбору и последующей ответственности за него как в условиях школы, так и за ее пределами. Это становится возможным не столько внутри существующих образовательных институтов, сколько в рамках образовательных экосистем, объединяющих множество образовательных пространств, к которым относятся специализированные неправительственные организации и практико-ориентированное/проектное образование.

Образовательные экосистемы нуждаются в новой модели управления, которая строится на следующих принципах:

- 1| замена подхода «сверху вниз» на подход «снизу вверх», предполагающая поддержку системных инноваций вместо навязывания стандартов;
- 2| вовлечение учителей и администраций школ в создание и внедрение необходимых изменений в образовании;
- 3| развитие и усиление сообществ инновационно ориентированных учителей и сетей инновационных школ для ускорения и распространения изменений;
- 4| создание партнерских отношений с сообществами родителей, частными инвесторами, социальными предпринимателями и работодателями на всех уровнях системы: от муниципального и регионального до национального.

В сложившихся условиях необходимо дать ответ на некоторые ключевые вопросы.

ЧЕМУ И ЗАЧЕМ УЧИТЬ?



Дмитрий Песков

директор направления
«Молодые профессионалы»
российского Агентства стратегических
инициатив (АСИ)

рассказал о новых образовательных вызовах в период цифровой трансформации общества и обозначил 7 «больших проблем» образования в ближайшее десятилетие:

И полноценной системе обучения на протяжении всей жизни нужны новые методы оценивания «после получения диплома»;

И актуальным становится отслеживание поведения учащихся в реальном времени с последующей обратной связью;

И создание гибких персонализированных решений (например, персонализированные образовательные траектории для каждого), которые были бы экономически жизнеспособны в широких масштабах;

И полноценное использование возможности машинного обучения и больших данных в наших образовательных интересах, в частности, необходимо понять, как нам следует организовать процесс обучения, чтобы полностью использовать все возможности нашего «цифрового двойника» без потери нашей собственной способности учиться;

И многие практики и привычки нашего общества не просто бесполезны — они токсичны для цифрового будущего, поэтому необходимо научиться намеренно «забывать» то, чему нас учили раньше;

И большей преподавательской производительности в цифровом обществе будет способствовать привлечение в качестве экспертов наших детей, которым сегодня по 10–15 лет;

И многие проблемы становятся очевидными, если мы «думаем из будущего», из той ситуации, которая может возникнуть в ближайшие 10–20 лет, при условии сохранения текущей динамики развития. Необходимо предвосхитить эти вызовы и подготовиться к ним посредством овладения новыми мыслительными практиками.

Специальное внимание было уделено вопросам подготовки к цифровой трансформации общества, которая не может не создавать масштабного вызова существующей образовательной системе. В этой связи предметом обсуждения выступила проблема подготовки «сложного человека» для жизни в сложном обществе. В дискуссии приняли участие

Дмитрий Леонтьев, Александр Поддьяков, Артем Соловейчик, Эдуард Галажинский, Мария Фаликман, Марк Сартан, Анатолий Прохоров, Павел Лукша.

Директор института ФИРО Александр Асмолов, подводя итоги дискуссии, подчеркнул, что в современных условиях многозадачности необходимо научиться управлять своей жизнью, развивать наши метакогнитивные стратегии, создавать собственное мировоззрение.



Александр Асмолов

директор ФГАУ «Федеральный институт развития образования» (ФИРО), завкафедрой психологии личности факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, академик Российской академии образования (РАО)

считает, что назрел переход от «урокоцентричной» к «человекоцентричной» образовательной модели. Пришло время изменить саму миссию образования: на смену «передачи знания» приходит «понимание возможностей». По этой причине образование должно фокусироваться на учащемся как на «сложном человеке для сложного общества», в частности, на мотивации учащегося, его пристрастиях, возможности развиваться и выбирать траекторию обучения на протяжении всей жизни. Учащийся становится «почемучкой», то есть мотивация (любопытность и потребность узнать ответы на вопросы «почему?») становится движущей силой обучения. Для «сложного человека» «универсальные действия», или метакомпетенции, становятся более важными по сравнению со специ-



ализированными нишевыми (например, профессиональными) компетенциями. Учителя становятся попутчиками в этом путешествии, они должны стать:

И мотиваторами и образцами для подражания (ролевыми моделями) для тех, кто будет учиться на протяжении всей жизни;

И навигаторами, которые учат тому, как найти собственный образовательный путь;

И фасилитаторами, выступающими носителями индивидуального и коллективного образовательного опыта.

КАК УЧИТЬ В СЛОЖНОМ МИРЕ?



Валери Хэннон,
соосновательница GELP

подчеркнула, что в образовании для сложного мира особая роль принадлежит ученической самостоятельности.

Екатерина Лукша

эксперт в сфере быстрого прогнозирования будущего, соавтор форсайта «Компетенции 2030»

пригласила несколько учеников в возрасте от 11 до 14 лет в качестве экспертов для того, чтобы они поделились своими мыслями о потенциальных вызовах, с которыми сталкивается современная школа. Юные эксперты выделили несколько пунктов, которые показались им важными:

- комфортная среда, позволяющая больше обмениваться мнениями и общаться как со сверстниками, так и с преподавателями; равенство между учениками и учителями;
- атмосфера уважения ко всем интересам учеников; вовлеченность, забота и заинтересованность: ученики хотят получить интересный и увлекательный образовательный опыт;
- способность понимать свое собственное видение будущего с помощью психологов и наставников.



Также обсуждалась роль учителей в само-направляемом процессе обучения, была высказана мысль о том, что учителя должны быть тьюторами, наставниками, которые вдохновляют, наблюдают, анализируют и используют полученные данные. Еще один вопрос — о преобразовании образовательных систем в образовательные экосистемы.



Энтони Маккей,
сооснователь GELP

обобщая теоретические разработки и имеющийся опыт, подчеркнул, что для изменения образовательных систем мы должны создавать здоровые образовательные экосистемы, в центре которых находится ученическая самостоятельность. Он напомнил, что нужно заботиться о появлении сообществ, создающих условия для полноценной жизни, работы и творчества.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

Трейси Бернс, старший аналитик Центра исследований и инноваций в области образования ОЭСР говоря о сложных образовательных системах, отметила, что в их управлении появляются следующие тренды:

- децентрализация и расширение автономии школ, большее количество заинтересованных лиц (например, родителей); для них характерны многоуровневые отношения, которые должны оставаться прозрачными и равными;
- отчетность во всех формах и на всех уровнях: измеряемые цели, внимание к оценке знаний, прозрачность, возросшее количество участников, которые хотят иметь возможность озвучить и высказать свое мнение; предполагается сотрудничество между местными властями и руководителями школ, а также взаимодействие между другими стейкхолдерами (частными компаниями, СМИ, учеными), которые вовлекаются в процесс подготовки концепций и стратегий, сбора фактического материала и проведения исследований.

Вениамин Каганов,

помощник вице-премьера Правительства РФ, доктор экономических наук

в своем выступлении обратил внимание на следующее:

- мы увидим реальные изменения только тогда, когда люди перестанут ждать от школ готовых результатов, а захотят и будут способны работать совместно; доверие между всеми стейкхолдерами — залог успеха;
- новые трудности должны восприниматься скорее как возможность найти новые инструменты, нежели как катастрофа;
- школа — это не только учеба, это и детство, которое здесь действительно происходит. Мы можем сделать детей счастливыми;
- инновации могут быть как успешными, так и неудачными;
- нельзя пренебрегать детским здоровьем, очень важны исследования о воздействии информации на здоровье.



Алексей Кудрин

председатель неправительственной организации «Комитет гражданских инициатив», член оргкомитета «Гайдаровского форума», кандидат экономических наук

сделал выводы:

- в ближайшем будущем треть профессий исчезнет или изменится, и нам нужны люди, готовые учиться на протяжении всей жизни;
- нам нужно включить всех детей в образовательный процесс, потому что у всех есть шанс стать успешным;
- необходимо оборудовать школы для развития современных навыков, привлекая для этого частные и государственные средства;
- Россия вкладывает недостаточно средств в образование. Мы тратим на образование 3–6% ВВП. Инвестиции в образование — это инвестиции в будущее. В противном случае мы потеряем звание технологического государства.

Павел Лукша

эксперт центра развития образования (SEDEC)

подводя итоги работы саммита, подчеркнул, что Россия при поддержке международного сообщества готова создать глобальную образовательную программу для лидеров экосистем.

Богатый опыт дистанционного обучения

На выбор 200 курсов



МСО*
1 день



МСО*
3 дня



МСО*
7 дней



МСО*
14 дней



МСО*
21 день

Квалификацию повысили более 150 000 педагогов

МСО* – минимальный срок обучения

kursy.1septembra.rf



«... нам нужно очень упорно работать, чтобы все представители самых разных культур, национальностей и категорий дохода понимали необходимость справляться с теми задачами, которые возникают в эпоху освоения четвертой промышленной революции».

ШВАБ К. | ЧЕТВЕРТАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

пер. с англ. — М.: Издательство «Эксмо», 2018.

В процессе преподавания школьный учитель не может не учитывать тех требований, которые предъявляет современное общество к своим согражданам, в противном случае ему рано или поздно придется оставить свою профессию.

Автор книги — немецкий экономист, основатель и бессменный президент Всемирного экономического форума в Давосе. Предисловие к российскому изданию написано президентом и председателем правления ПАО Сбербанк Германом Грефом. Герман Греф отмечает такую особенность нашего времени, как огромную скорость внедрения новых технологий, порождаемых четвертой промышленной революцией: «Мы должны понимать, в каком направлении будет происходить технологическое развитие в ближайшие годы и какие прорывные инновации ожидают нас в будущем».

Первая промышленная революция связана со строительством железных дорог и изобретением парового двигателя, вторая — с распространением электричества и внедрением конвейера, третья получила название компьютерной или цифровой. Спектр действия четвертой промышленной революции не ограничивается отдельными техническими открытиями, одновременно возникают прорывы в различных областях: от расшифровки генетической информации до нанотехнологий, от возобновляемых энергоресурсов до квантовых вычислений; именно синтез технологий — главное отличие четвертой революции.

По мнению автора, уровень управления и осознания новшеств крайне низок и не позволяет регулировать распространение инноваций; не разработана концепция последовательного вовлечения в процесс их внедрения различных слоев и сообществ, призванная предотвратить негативную реакцию способности общества на четвертую промышленную революцию.

Изменения охватывают все сферы нашей жизни, и в том числе культуру и образование. Информация настолько быстро обновляется, что в качестве актуальной встает задача переосмысления целей школьного обучения: в настоящее время одно лишь вооружение детей готовыми знаниями явно тормозит развитие способности критически их оценивать. Технологическая эпоха обладает потенциалом роботизировать человечество и поставить под угрозу наши традиционные источники смыслов, каковыми выступают работа, общество, семья, личность. Встает задача не допустить такого развития событий, и важная роль в ее решении принадлежит школе. | МАРИНА СТЕПАНОВА | И



«Любой администратор знает: то, что необходимо для развития школы, может стать проблемой для учителей. Но не создавать этих проблем другим — значит так и не решить настоящих проблем школы!»

АНДРЕЕВА Н.В., РОЖДЕСТВЕНСКАЯ Л.В., ЯРМАХОВ Б.Б. | ШАГ ШКОЛЫ В СМЕШАННОЕ ОБУЧЕНИЕ

М.: Открытая школа; Рыбаков Фонд, 2016.

Образование, как известно, один из самых консервативных социальных институтов, однако под влиянием набирающих скорость изменений и оно вынуждено перестраиваться. Эта книга о новой школе, в которую должна преобразоваться существующая, чтобы не исчезнуть. Речь идет о модели смешанного образования — дифференциация и индивидуализация обучения за счет использования информационных технологий. Данное издание может быть рекомендовано всем участникам образовательного процесса, но едва ли не в первую очередь школьной администрации, берущей на себя ответственность за выбор того или иного новшества. По своему жанру оно может быть определено как научно-практическое, поскольку включает в себя как сведения теоретического характера, касающиеся особенностей организации смешанного обучения, так и описание накопленного педагогического опыта использования информационных технологий.

В книге пять глав, знакомство с каждой из которых может быть более или менее основательным в зависимости от стоящих профессиональных задач. Однако, представляется полезным прочитать всю книгу внимательно по меньшей мере в двух случаях: во-первых, когда сведения о смешанном обучении являются настолько поверхностными, что непонятна его специфика в наш век активного использования на уроках различных технических средств; во-вторых, когда сложилось предвзятое негативное отношение к новой и даже более того — революционной — модели преподавания.

Пожалуй, именно вторая глава представляет особый интерес для директора школы и его заместителей, поскольку помогает понять, какие ресурсы (не столько технические, сколько человеческие) необходимы для реализации данной модели.

В заключительной главе представлены кейсы смешанного обучения, описан опыт педагогов различных регионов нашей страны, работающих в городских и сельских школах, и отдельно следует упомянуть о реализации модели смешанного обучения в детском доме.

В заключение: выбор в пользу той или иной образовательной модели должен быть тщательно продуманным, а потому выход подобных изданий нельзя не приветствовать. | МАРИНА СТЕПАНОВА | И

В преддверии запуска приоритетного проекта «Цифровая школа»



Школа цифрового века
Первое сентября

РЕКЛАМА

Цифровой экономике – цифровое образование



Комплексная методическая
поддержка



Развитие цифровой
компетенции

Удостоверяющие документы:



«Школа цифрового века»



«Учитель цифрового века»

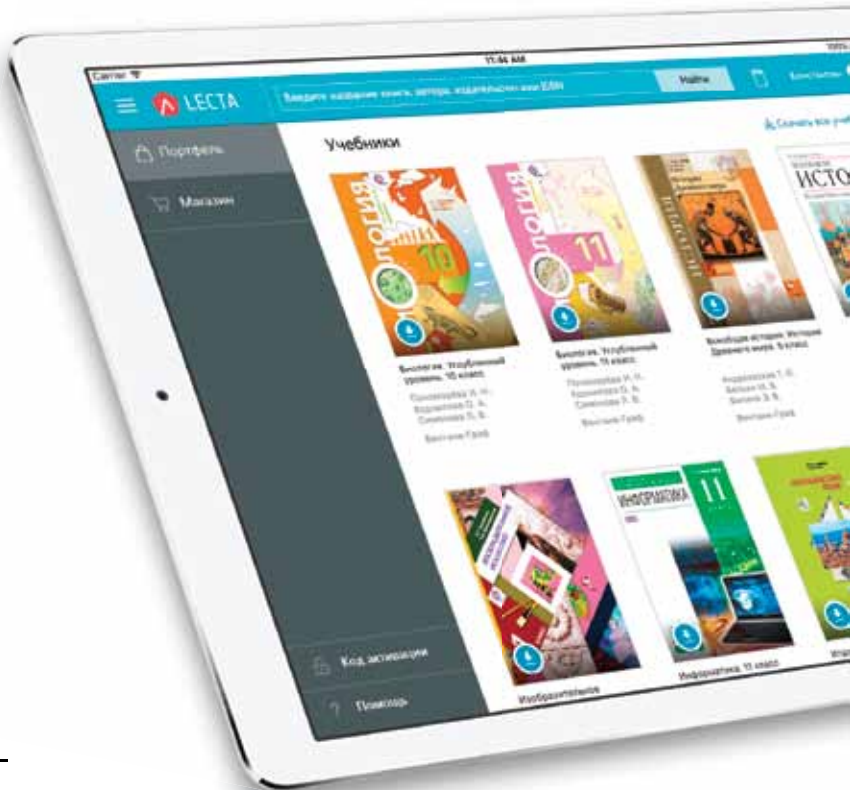
Каждому педагогу – вебинары, курсы повышения квалификации,
методическая литература, электронные учебники,
книги, разработки уроков

ШЦВ.РФ



Цифровая платформа **LECTA** — современные технологии для лучшего образовательного результата

- **около 500 учебников** из Федерального перечня в электронной форме
- **онлайн-курсы повышения квалификации** для работников сферы образования с возможностью получения удостоверения установленного образца
- **Атлас+** — бесплатное интерактивное электронное приложение к печатным атласам по географии и истории
- **ВПР по географии** — бесплатный онлайн-тренажер
- **бесплатные аудиоприложения** к печатным учебникам по иностранным языкам
- **бесплатный доступ к классической художественной литературе** для внеклассного чтения
- **сервис «Классная работа»** представляет собой удобный инструмент для подготовки и проведения урока. Содержит наглядные материалы для каждого урока, интерактивные задания для проверки знаний, методические комментарии ко всем этапам урока. Позволяет включать свои материалы в уроки, а также редактировать имеющиеся



- **сервис «Контрольная работа»** содержит готовые контрольные работы и тренировочные задания с ключами с возможностью автоматической обработки результатов и анализа успеваемости. Получая в виртуальном классе все результаты работы, учитель будет обладать полными данными для выстраивания индивидуальной образовательной траектории для своих учеников

Чтобы опробовать сервисы «Классная работа» и «Контрольная работа» бесплатно, зарегистрируйтесь на сайте lecta.ru или в приложении LECTA. При регистрации укажите роль — учитель.

LECTA предлагает любые 5 учебников на месяц бесплатно!

1. Зарегистрируйтесь на сайте lecta.ru или в приложении **LECTA**
2. Введите код активации **5books** на сайте или в приложении
3. Выберите любые **5** учебников в электронной форме из каталога на 30 календарных дней

support@lecta.ru

«Горячая линия» поддержки пользователей LECTA: **8-800-555-46-68**
(звонок со всех номеров России бесплатный)



корпорация

российский учебник



rosuchebnik.ru



В. Сухомлинский,
рисунок неизвестного автора

Сухомлинский об образовательной среде

В формировании духовного облика ребенка большое значение имеет то, что он видит вокруг себя – на стенке в школьном коридоре, в классе, в мастерской. Здесь ничего не должно быть случайного. Обстановка, окружающая ребенка, должна его к чему-то призывать, чему-то учить. И мы стремимся к тому, чтобы каждый рисунок, каждое слово, которое прочитает ребенок, пробуждало у него мысли о самом себе, о товарищах.

Мы стремимся к тому, чтобы в школе и стены говорили.

28 сентября этого года Василию Александровичу Сухомлинскому исполняется 100 лет



«РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК» — БОЛЬШЕ, ЧЕМ УЧЕБНИК

ROSUCHEBNIK.RU



корпорация

российский
учебник