

**Гарцбургская модель
управления**
Опыт директора
с. 17

**Права учреждения
защищаются,**
но не все это понимают
с. 31

**Эффективный
контракт:**
первые результаты
с. 35



Маршруты преодоления неопределенности

Обновление векторов управления школой

с. 4–29

издательский
дом

Первое сентября

январь
2016

В номере:

От редакции

Колонка главного редактора 3

Тема номера. Маршруты преодоления неопределенности

Хорошая школа. Формула успеха *О.Дашиковская* 4

Государственные советы школе. Как сделать школу хорошей, а ее население успешным *Е.Рачевский* 7

Как я реализовала в школе гарцбургскую модель управления *Ю.Ачкасова* 17

Нормы позволяют, школы не хотят. Решения есть, давайте их использовать *И.Алейникова* 22

Экономика образования

Оплата труда

Права учреждения защищаются. Правда, не все это понимают *Беседовала С.Кириллова* 31

Эффективный контракт: первые результаты *Беседовала С.Кириллова* 35

Школа и власть

Экспертиза учебной литературы

Учебник: стремление к идеалу. Школы вправе в течение пяти лет использовать книги, приобретенные в рамках ранее действовавших норм *О.Дашиковская* 40

Экзамены

Директоров проверят. Но не в ближайшем будущем. Пока всё внимание на детей *И.Алейникова* 42

Наука управлять

Обучение директоров

«Эффективный руководитель» 45

Оборудование

Деньги на ветер? *В.Ильюшина* 46

Чтобы конструкторы не пылились в кладовке. «Правильные» ли в вашей школе занятия робототехникой? *М.Мельникова* 47

Профессия

Неслучайный выбор *О.Дашиковская* 49

Комплекс

Системность и ее преимущества *И.Столярова* 51

Из истории педагогики

Мысли великих

Педагогические совещания столько же необходимы для наставников, сколько и для самого учебного начальства *М.Степанова* 54

Книжная полка

Рецензии

Лизинский В.М. Классные родительские собрания: темы и пояснения 62

Современные педагогические технологии основной школы в условиях ФГОС *М.Степанова* 63

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПЕРВОЕ СЕНТЯБРЯ»

Главный редактор:

Артем Соловейчик
(генеральный директор)

Коммерческая деятельность:

Константин Шмарковский
(финансовый директор)

Развитие, IT и координация проектов:

Сергей Островский
(исполнительный директор)

Реклама, конференции и техническое обеспечение Издательского дома:

Павел Кузнецов

Производство:

Станислав Савельев

Административно-хозяйственное обеспечение:

Андрей Ушков

Педагогический университет:

Валерия Арсланнын
(ректор)

ЖУРНАЛЫ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА:

Английский язык – Е. Богданова,

Библиотека в школе – О. Громова,

Биология – Н. Иванова,

География – и.о. А. Митрофанов,

Дошкольное образование – Д. Тюттерин,

Здоровье детей – Н. Сёмина,

Информатика – С. Островский,

Искусство – О. Волкова,

История – А. Савельев,

Классное руководство

и воспитание школьников – А. Полякова,

Литература – С. Волков,

Математика – Л. Рослова,

Начальная школа – М. Соловейчик,

Немецкий язык – М. Бузоева,

ОБЖ – А. Митрофанов,

Русский язык – Л. Гончар,

Спорт в школе – О. Леонтьева,

Технология – А. Митрофанов,

Управление школой – Е. Рачевский,

Физика – Н. Козлова,

Французский язык – Г. Чесновицкая,

Химия – О. Блохина,

Школа для родителей – Л. Печатникова,

Школьный психолог – М. Чибисова

УЧРЕДИТЕЛЬ: ООО «Издательский дом

«Первое сентября»

Зарегистрировано ПИ № ФС77-58435 от 25.06.14

в Роскомнадзоре

Подписано в печать: по графику 14.10.15,

фактически 14.10.15. Заказ №

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая

типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

Ул. Полиграфистов, д. 1, Московская область,

г. Чехов, 142300; сайт: www.chpd.ru;

e-mail: sales@chpk.ru; факс: 8 (496) 726-54-10,

8 (495) 988-63-76

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ:

ул. Киевская, д. 24, Москва, 121165

Тел./факс: (499) 249-3138

Отдел рекламы: (499) 249-9870

Сайт: 1september.ru

Адрес ШЦВ в 

facebook.com/School.of.Digital.Age

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ПОДПИСКА:

Телефон: (499) 249-4758

E-mail: podpiska@1september.ru

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

Методический журнал
для школьной администрации
Издание основано в 1996 г.
Выходит один раз в месяц

РЕДАКЦИЯ:

Главный редактор:

Ефим Рачевский

Заместитель главного редактора:

Инна Алейникова

Обозреватель:

Ольга Дашковская

Ведущая рубрики:

Марина Степанова

Дизайн макета:

Иван Лукьянов

Литературный редактор:

Марина Кособок

Компьютерная верстка:

Дарья Кардановская

Корректор:

Ольга Медведская

В оформлении номера
использованы иллюстрации
фотобанка Shutterstock

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Галеева Н.Л. –

к.б.н., доцент, профессор кафедры
управления образовательными системами
Института социально-гуманитарного
образования МПГУ, руководитель
экспериментальных площадок, автор
образовательной технологии «ИСУД»

Груздев М.В. –

д.п.н., замдиректора Департамента
образования Ярославской области

Свирина Н.М. –

д.п.н., профессор, научный
руководитель Ассоциации гимназий
Санкт-Петербурга

Советова Е.В. –

к.п.н., директор школы № 657, г. Москва

Фрумин И.Д. –

д.п.н., научный руководитель Института
развития образования, НИУ Высшая
школа экономики, профессор

Журнал распространяется

по подписке

Цена свободная. Тираж 26 000 экз.

Тел. редакции: (499) 249-2365

Е-mail: upr@1september.ru

Сайт: upr.1september.ru

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ:

По каталогу «Почта России»:

бумажная версия – 79144,

CD-версия – 12755

Ефим РАЧЕВСКИЙ,
главный редактор



С Новым годом! Всем желаю нескудной жизни, несмотря на то что мы жаждем размеренности, порядка, предсказуемости, позитивной пятницы и не очень обременительного понедельника.

Школа никак не способна гарантировать ситуацию покоя. Те, с кем мы взаимодействуем, пытаюсь у них что-то сформировать, подправить, воспитать, чем-то разумным наделить, наполнить, припугнуть, чему-то прекрасному и осмысленному научить, имеют сознание, свое сознание, свою волю и свои представления о плохом и хорошем.

Именно поэтому мы работаем в ситуации неопределенности, той самой, что управленцев, ориентированных исключительно на линейные решения, отбрасывает в периферийные зоны реальности. Мы работаем в ситуации позитивной неопределенности. Ее создают малыши, абсолютно доверяющие свою жизнь и судьбу нам, профессионалам; сомневающиеся подростки, пренебрегающие инструкциями и жаждущие игры, понятной деятельности, нескончаемых каникул; старшеклассники, благодаря своему опыту научившиеся искать рациональное в гигантской и не всегда осмысленной лавине множества предметов школьного расписания; их родители, взывающие к диалогу со школой. К этой многочисленной когорте присоединяются всевозможные инициаторы информационных потоков, требующие на их основании принятия немедленных и грамотных управленческих решений.

Мы, руководители, определенно хотим, чтобы наша школа была хорошей. Чтобы жители окрестных домов выбирали именно ее для своих детей, чтобы учителя мечтали о работе в нашем педагогическом коллективе, чтобы учредитель гордился тем, что именно он учредил ее, чтобы местная власть не только проявляла по отношению к нашей школе лояльность, но и к своему благорасположению добавляла внимание, подкрепленное реальными благами.

Школы России находятся не в равных объективных условиях. У них различные особенности социального окружения, географические и климатические специфики, непохожие культурные контексты бытия и совсем непохожие экономические основы. Из этого напрашивается вывод: школа может быть хорошей в ситуации данных конкретных условий. Есть единые для образовательного пространства страны ориентиры. Такие, как Закон «Об образовании», Федеральные государственные образовательные стандарты, государственная итоговая аттестация в виде ОГЭ и ЕГЭ. Все это – единое в разнообразном. Различными стали учительские зарплаты и наполнение подушевого норматива финансирования, муниципальные системы управления и многое другое.

Но удивляющий и закономерный парадокс заключается в том, что, невзирая на различие факторов влияния, каждая конкретная школа вне зависимости от предлагаемых обстоятельств может быть лидерской в неопределенной сложности обстоятельств. Об этом наш номер.

Хорошего всем года! ●

Уважаемые читатели! Все подписчики журнала имеют возможность получать электронную версию. Для ее получения:

1. Откройте Личный кабинет на портале «Первое сентября» (www.1september.ru).
 2. В разделе «Газеты и журналы/Получение» выберите свой журнал и кликните на кнопку «Я – подписчик бумажной версии».
 3. Появится форма, посредством которой вы сможете отправить нам копию подписной квитанции.
- После этого в течение одного рабочего дня будет активирована электронная подписка на весь период действия бумажной.

Хорошая школа

Формула успеха

В обществе активно ведутся дискуссии на тему «Что такое хорошая школа?» Проблеме посвящены социологические опросы, рейтинги учебных заведений, мониторинги. Но отражают ли исследования реальную ситуацию? Какие школы надо поддерживать – сильные или слабые? Как строить кадровую политику, чтобы повысить качество образования? На эти и другие вопросы по-разному отвечают родители, педагоги и ученые.

Ольга ДАШКОВСКАЯ

Здоровье, безопасность и учебные результаты

Летом 2015 года по запросу Общественной палаты Агентство по культурно-социальным исследованиям общества провело социологическое исследование. Опрошено более 24 тысяч родителей в 75 регионах РФ.

Респондентов попросили про ранжировать цели и задачи «хорошей школы». В качестве трех приоритетов выделили следующие: воспитание гармонично развитого человека, способного творчески подходить к любым задачам; максимальное развитие индивидуальных способностей; передача культуры, системы знаний, выработанной человечеством. Примечательно, что одно из последних мест в списке заняла задача воспитания человека, способного стать успешным в современном обществе.

На основании этих данных председатель Комиссии по развитию образования Общественной палаты РФ Любовь Николаевна Духанина сделала вывод: базовые представления

о хорошей школе за последние 25 лет в обществе не изменились. В качестве идеала выступает советская школа, родители не видят продвижения системы общего образования за последние годы.

Согласно другому социологическому исследованию, в числе главных критериев оценки хорошей школы родители называют высокие результаты ЕГЭ, гарантирующие возможность выпускникам поступать в престижные вузы; бесплатное обеспечение учебниками и безопасностью детей, предполагающую наличие охраны в школе, профилактику наркомании и алкоголизма.

По словам заместителя начальника управления коммерческих проектов в образовании и социальной сфере МИА «Россия сегодня» Натальи Владимировны Тюриной, социологические исследования последних 15 лет показывают: хорошая школа с позиции родителей – динамически меняющееся понятие. Потребности родителей зависят от возраста ребенка. Неизменными остаются здоровье детей, отождествляемое с хорошим питанием, безопас-

ность (что закономерно в условиях, когда сын или дочь много часов проводят в школе) и только на третьем месте – учебные результаты.

Директорский фактор

Позиции специалистов по вопросу о том, что такое хорошая школа, отличаются от родительских.

По мнению научного руководителя Института проблем образовательной политики «Эврика» Александра Изотовича Адамского, судьба школы зависит от того, насколько ученые, журналисты, общественные деятели помогут семьям определить эти критерии. В качестве системы координат представители педагогического сообщества предложили манифест гуманистической педагогики XXI века (он опубликован в «Новой газете» 11 октября 2015 года). Приоритетными задачами школы, в частности, названы переход к индивидуализации образования; самоопределение детей и взрослых, их сотрудничество на основе взаимного уважения и доверия; роль учителя как модератора, тьютора, организато-

ра проектной работы, игровой деятельности.

ПЕРЕФРАЗИРУЯ знаменитые слова Льва Толстого о счастливых и несчастливых семьях, директор московского Центра образования № 548 «Царицыно» Ефим Лазаревич Рачевский утверждает: хорошие школы очень разные, а слабые – одинаковые. В плохой школе в стеклянном шкафу в вестибюле выставлены кубки и награды, из столовой плохо пахнет, школьный сайт давно не обновлялся и директор встречает учащихся на входе с каменным лицом.

А хорошая школа – та, в которой и дети, и педагоги, и родители способны принимать решения в ситуации неопределенности. И школа должна их этому учить.

Директор гимназии № 1514 г. Москвы Анна Викторовна Белова полагает, что школа прежде всего должна выполнять ФГОС, так как в них заложено много прогрессивных идей. В этом контексте миссия институтов повышения квалификации заключается в том, чтобы помочь учителю понять идеологию стандартов и предоставляемые ими преимущества.

Ректор МПГУ Алексей Львович Семенов видит главную задачу школы в позитивной динамике учебных результатов. Если в начальных классах ребенок учился на троечку, а на выходе получил высокие баллы за ЕГЭ, значит, это хорошая школа.

«Главная цель хорошей школы – подготовка учащихся к самостоятельной профессиональной деятельности, социализация личности, владение инновационными технологиями. Эти компетенции, сформированные в школе, затем востребованы работодателями», – считает заместитель первого проректора по учебно-методической рабо-

те Финансового университета при правительстве РФ Ирина Анатольевна Фирсова.

Наконец, совершенно особая точка зрения состоит в том, что хорошая школа – это прежде всего сильный руководитель. В этом убежден директор гимназии № 1 г. Тулы Алексей Васильевич Пономарев. По его словам, «если в кабинете директора всегда открыта дверь и туда в любой момент со своими просьбами могут прийти дети, если руководитель добросовестно выполняет свои обязанности, это хорошая школа».

Если в начальных классах ребенок учился на троечку, а на выходе получил высокие баллы за ЕГЭ, значит, это хорошая школа

Того же мнения придерживается научный сотрудник НИУ ВШЭ Надежда Викторовна Бысик: «Хорошая школа должна иметь хорошего директора, поскольку, как показывают результаты проводимых нами исследований, в образовательных результатах учащихся есть так называемый директорский фактор. В школе, где хороший директор, и образовательные результаты выше. Такой руководитель должен поддерживать профессиональное развитие педагогов, у него в школе сама атмосфера нацелена на улучшение образовательных результатов учащихся».

Сильных протестировать, слабых поддержать

Насколько достоверно отражают картину в сфере общего обра-

зования рейтинги и какие школы следует поддерживать – сильные или слабые?

«Главная задача рейтингов – выявить успешные педагогические практики и поддержать их», – уверен исполнительный директор Московского центра непрерывного математического образования Иван Валерьевич Ященко.

Однако директор издательской фирмы «Сентябрь» Константин Михайлович Ушаков говорит, что не все так просто: в стране около 44 тысяч школ, а в топ попадает не более 500, причем их состав с годами практически не меняется, и, как правило, своим успехом эти учебные заведения обязаны в основном удачному расположению (центральный район города) и благополучным семьям. Таким образом, рейтинг способствует дифференциации образовательных учреждений и не учитывает так называемых контекстных факторов. Если включить данный критерий в систему оценки деятельности школ, такой рейтинг позволит оценить вклад в результаты учащихся педагогов, а не семей.

«Хорошая школа та, которая, имея детей с низким социально-экономическим статусом, показывает результаты ЕГЭ выше среднего», – констатировал выступавший.

Примечательно, что эту позицию разделяет и руководитель Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки Сергей Сергеевич Кравцов. Он убежден: поддержка школ-аутсайдеров – приоритетная задача.

Кроме того, необходимо оказывать помощь и педагогам, чьи ученики показывают низкие результаты по ЕГЭ и ГИА-9.

«Хорошая школа – прежде всего учителя, но зачую оценка их квалификации проходит формально, – счита-

ет С.С. Кравцов. – Если по результатам оценки будет представлена программа поддержки (повышение квалификации с целью компенсации слабых сторон), это воспримется позитивно и в лучшую сторону повлияет на качество образования».

Однако на сегодняшний день критерии оценки качества образования ограничиваются результатами обучения и освоения ФГОС. Этого недостаточно. Необходимо учитывать и результаты воспитательной работы школы. Правда,

пока такие критерии не выработаны.

Это означает, что специалистам еще предстоит большая работа по совершенствованию системы оценки качества образования.

мнение главы Рособрнадзора



Государственные советы школе

Как сделать школу хорошей,
а ее население успешным

Неопределенность. Это хорошее слово, оно в нашем деле обозначает возможность принятия не одного, а множества решений, которые часто сопряжены с рисками, однако и риски могут носить продуктивный характер.

Для эпиграфа использую длинную цитату, но она многое объясняет.

Ефим РАЧЕВСКИЙ,

*директор школы,
главный редактор*

Важная особенность процессов принятия управленческих решений заключается в необходимости учитывать влияние неопределенных факторов и рассматривать все возможные последствия альтернатив, предъявляемых для выбора. В связи с этим большое практическое значение имеет разработка моделей принятия решений в условиях неопределенности. Эти модели обеспечивают структурирование и обработку информации о решаемой проблеме и тем самым хотя бы отчасти восполняют неполноту исходных данных, имеющихся у руководителя. Однако рекомендации по принятию решений, получаемые с помощью формальных моделей, можно учитывать лишь в тех случаях, когда предположения, лежащие в основе таких моделей, соответствуют действительной природе и источнику неопределенности. Чтобы устанавливать это соответствие, необходимо понимать сущность и разнообразие факторов неопределенности, влияющих на организацию, и связанных с ними понятий риска, шанса и опасности.

*Олег Кулагин «Принятие решений в организациях»
(СПб, издательский дом «Сентябрь», 2001)*

Совсем недавно, в конце минувшего года, состоялся Государственный совет Российской Федерации, посвященный состоянию дел в общем образовании. Напоминаем: общее образование включает теперь в свою содержательную и организационную вертикаль образование дошкольное. Редакция сочла необходимым предложить вниманию читателей, прежде всего тех, кто участвует в управлении школами, несколько стратегических решений, рассмотренных на заседании.

В нашей повседневной работе мы всегда учитываем знаковые

вехи развития системы. Нельзя назвать ни один сколько-нибудь длительный период за последние 20 лет, когда школьные практики не менялись в зависимости от тех или иных политических инициатив. Выражу общее мнение коллег: школа нуждается в довольно существенной передышке без радикальных поворотов, в поступательном эволюционном режиме изменений, в понятности целей и изменяемости индикаторов их реализации. По нашему мнению, именно такую тональность и задавал Государственный совет.

Миссия нашего журнала заключается в том, чтобы перело-

жить глобальные по своему масштабу решения в повседневную практику школьных управленцев разного уровня.

Академическая, правовая и экономическая свобода (автономия) школы провозглашена в Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа», утвержденной Указом Президента 4 февраля 2010 года. Стратегически важным шагом государства стал Национальный проект «Образование». Затем последовал Федеральный закон от 8 мая 2010 года № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты

Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учрежде-

ний», решения Правительства РФ об утверждении и введении в практику Федеральных государственных стандартов общего

образования и, наконец, начало действия 273-го Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

Справка

Основными задачами Государственного совета являются:

- ✓ содействие реализации полномочий Президента Российской Федерации по вопросам обеспечения согласованного функционирования и взаимодействия органов государственной власти;
- ✓ обсуждение имеющих особое государственное значение проблем, касающихся взаимоотношений Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, важнейших вопросов государственного строительства и укрепления основ федерализма, внесение необходимых предложений Президенту Российской Федерации;
- ✓ обсуждение вопросов, касающихся исполнения (соблюдения) федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, их должностными лицами Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, указов и распоряжений Президента Российской Федерации, постановлений и распоряжений Правительства Российской Федерации, и внесение соответствующих предложений Президенту Российской Федерации;
- ✓ содействие Президенту Российской Федерации при использовании им согласительных процедур для разрешения разногласий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации, а также между органами государственной власти субъектов Российской Федерации;
- ✓ рассмотрение по предложению Президента Российской Федерации проектов федеральных законов и указов Президента.

По итогам после заседания Госсовета готовится перечень поручений президента. В нашей современной политической культуре он не менее важен и имеет не менее императивную значимость, чем иные формы властных решений.

В совокупности своей эти стратегически значимые инициативы государства не носят революционного характера, лозунги и ценности остались такими же, какими они были в период кардинальных изменений, законодательно очерченных Законом «Об образовании» 1992 года. Их не так много, попробуем перечислить: качественное образование для всех; равные стартовые возможности; методическая свобода учителя; школы как самостоятельные субъекты образования; вариативность содержания образования; свободы школ в выборе образовательной программы,

государственно-общественный характер управления школой; возможность выбора различных форм темпов и способов общего образования; определение завершенности и обязательности ступеней образования той или иной формой итоговой аттестации; лицензирование и аккредитация образовательных учреждений; право на реализацию платных образовательных услуг; свободы в выборе учебников.

Закон «Об образовании» 2012 года развил те стратегии школьного образования, которые были вызваны практикой предшествующих 20 лет: создание систем независимой оценки

качества образования, принципиально новых систем государственной итоговой аттестации; новое поколение Федеральных государственных образовательных стандартов; расширение числа субъектов, имеющих право реализовывать образовательные программы; переход от аккредитации учреждения к аккредитации образовательных программ; ответственность и право школ на создание и принятие собственных основных образовательных программ на основе предлагаемых государством примерных образовательных программ; включение уровня дошкольного образования в систему общего

образования; существенные изменения в системе профобразования.

Из доклада на Госсовете: *«Цель настоящего доклада – обратить внимание государства и общества на необходимость совершенствования системы школьного образования. В докладе представлен анализ актуальных проблем в сфере общего образования и сформулированы предложения по их решению на федеральном, региональном и местном уровнях. Проблематика доклада фокусируется на региональных аспектах государственной образовательной политики с учетом международных тенденций развития школы».*

Мы понимаем, что решение проблем общего образования на уровнях от федерального до местного обязательно потребует от каждой конкретной школы разобраться с ними на своем совсем уже местном, школьном уровне. В связи с этим я задался вопросом о степени неопределенности ситуации, которая подсказывает варианты принятия решений на уровне различных альтернатив.

В преамбуле к статье мы писали о предлагаемых обстоятельствах на нормативном и законодательном уровнях. В тексте доклада они четко зафиксированы: 83-ФЗ, предписывающий школе быть абсолютно самостоятельной в обеспечении содержания и организации образовательного процесса, Закон «Об образовании», который всю эту самостоятельность нормирует широко и достаточно конкретно. Наши вариативные решения сильно отличаются в зависимости от региональных и муниципальных образовательных политик. Причем описание стратегий указанных уровней мало чем отличается друг от друга, а вот реалии сильно разнятся. Об этом чуть дальше.

А в данном фрагменте мы бы хотели обратить внимание на степень соответствия инициатив и установок государства социальным ожиданиям непосредственных участников общего образования. Сразу напоминаем, поскольку для нас не вполне привычно включение уровня дошкольного образования в общее: речь идет о детях в возрасте с 3 до 18 лет и, разумеется, об их родителях (законных представителях).

Тенденция интеграции всех уровней общего образования в единые образовательные комплексы, которая началась в Москве в 2011 году, становится актуальной для многих регионов страны. Структурное единство «детский сад + школа» постепенно перерастает в единство содержательное, организационное, экономическое. Поэтому логично было бы не отрывать друг от друга эти ступени образования детей.

Попробуем кратко, без концептуальных усилий сформулировать социальные ожидания.

Детский сад (дошкольное образование).

- Возможность зачисления без долгого ожидания в очереди.

Выбор детского сада во многом зависит от того, с какой школой он интегрирован. Часто звучит: «Выбираю этот сад, поскольку его выпускники беспрепятственно зачисляются в начальную школу номер такой-то». Процессы содержательного единения дошкольного и начального общего образования в единой образовательной агломерации позволяют проводить единую образовательную политику, справляться с содержательными и организационными разрывами, что-то перedelывать, корректировать и допускать другие «хирургические» шаги, жертвами которых всегда были дети и их родители. Но самое главное – культивирование единых ценностей на протяже-

нии всего периода взросления, ценностей нравственных, культурных, правовых и пр.

Разрыв между двумя ступенями взросления ребенка в нашей истории всегда сопровождался жесткими житейскими предсказаниями воспитательницы детского сада о том, что сад – райская обитель по сравнению с тем, что ждет человека в школе. Часто это подкреплялось речью директора, обращенной к первоклассникам 1 сентября: мол, детство у них закончилось. Надеемся, подобное будет преодолено за счет осмысленного взаимодействия образовательных программ под руководством государственно-общественного и профессионального управления комплексами.

- Присмотр и уход за ребенком, гарантирующие как минимум безопасность его жизни, здоровья и дающие надежду на то, что ему будут привиты навыки культурного поведения за обеденным столом, в умывальной комнате, спортивном зале, во время сна (например, не петь и ничем не хрустеть, когда вся группа спит), прогулок, при переходе через улицу, общении со сверстниками, с чужими и незнакомыми людьми, взрослыми, животными, навыки пользования огнем, электричеством, бензопилой и пр.

Совсем недавно эта функция дошкольных учреждений рассматривалась как обычная камера хранения: покормят, отведут на горшок, сменят белье, помогут со шнурками.

Всё, закончились требования биоценозного периода, нужно культурное развитие.

Когда с конкуренцией плохо, качество достигается исключительно за счет совести и профессионализма тех, кто услугу оказывает. Этого недостаточно, нужны жесткие предлагаемые обстоятельства. Надеюсь, за недлинный период решена бу-

дет тема очередности в детские сады. Это должно произойти не только потому, что государство делает в данном направлении очень много, но и наступает реальная демографическая яма: в репродуктивный период вступает та часть населения, которая родилась в середине 90-х, а этих людей очень немного. Новая армия малышей переходит в школу, количество школьников резко возрастет, «до 2025 года численность обучающихся школ согласно демографическому прогнозу возрастет на 3,5 млн человек. Общая прогнозная потребность до 2025 года по вводу новых мест составляет 7389,869 тыс. мест» (доклад ГС).

В ближней перспективе – ликвидация очередности в детских садах не только благодаря серьезным усилиям региональных властей в деле строительства новых детских садов и создание ситуации выбора в обстоятельствах предстоящего сокращения контингента из-за причин демографического характера. Следовательно, возможность конкуренции, которая давно уже наметилась в условиях нормативно-подушевого финансирования.

Дошкольная ступень получила образовательный стандарт, не предполагающий традиционного измерения результата. Правда, когда этот стандарт появился (1 января 2014 года), возникли страхи у не читающих документы перед призраком вариаций на темы ЕГЭ для дошкольников. Они быстро прошли.

Есть, впрочем, один закоулок, который может вывести в никуда: на следующий уровень общего образования нельзя перейти, не освоив уровень предыдущий. К счастью, и здесь все было разъяснено. Стандарт нацелен на «поддержку разнообразия детства; сохранение уникальности и самоценности детства как

важного этапа в общем развитии человека, самоценность детства – понимание (рассмотрение) детства как периода жизни значимого самого по себе, без всяких условий; значимого тем, что происходит с ребенком сейчас, а не тем, что этот период есть период подготовки к следующему периоду»¹.

Решение проблем общего образования на уровнях от федерального до местного обязательно потребует от каждой конкретной школы разобраться с ними на своем, школьном уровне

Мы не располагаем точной информацией о количестве читающих детей, приходящих в первые классы, но те руководители школ, которых мы опросили, утверждают: таких большинство. Факторы, влияющие на количественные показатели, различны: место проживания (город, большой город, село), образовательный и социальный статус семьи, возраст родителей и пр. Чтение у всех разное: словговое, бывает беглое, осмысленное и не очень. Для учителя первого класса это дополнительная проблема. Может быть, поэтому многие работники начальной школы говорят родителям о вреде раннего, дошкольного, чтения?

Из публикации учительницы... Полина Ивановна Ачкасова, Республика Алтай, МОУ «Усть-Коксинская начальная общеобразовательная школа № 1», 2011

¹ Приказ Минобрнауки от 17 октября 2013 года № 1155.

год, 1-я квалификационная категория, педстаж 24 года: «Часто в первый класс приходят дети, которых можно разделить на две категории – читающие и не читающие букв. Как правило, не читающие ребята с интересом изучают буквы, начинают читать и вскоре догоняют и обгоняют по технике чтения читающих детей, т.к. вторым быстро надоедают короткие слоги и предложения в азбуке, а разгуляться, скажем так, негде. Желание читать притупляется, любовь к чтению не разгорается. Каждый учитель по-своему старается решать эту проблему».

Еще бы не надоедали, если в дошкольном своем взрослении они прочитали самостоятельно не одну книгу.

Из доклада Госсовета: «В исследовании PIRLS оценивается способность выпускников начальной школы читать и понимать различные тексты. В 2006 году российские учащиеся 4-го класса продемонстрировали самые высокие показатели при чтении как литературных, так и научно-популярных текстов. В 2001 году – 12-е место среди 35 стран. В 2006 году – 1-е место среди 40 стран. В 2011 году – 2-е место среди 45 стран (нет статистически значимой разницы в результатах четырех лидирующих стран: Гонконга, России, Финляндии и Сингапура)».

И еще: «Результаты международного исследования PIRLS говорят о высоком уровне готовности российских выпускников начальной школы к тому, чтобы в основной школе использовать тексты для обучения, для расширения своего личного опыта и знаний».

Одна из причин успешного чтения в начальной школе, по мнению Г.А. Цукерман², – активное образование в дошкольный

² Цукерман Г.А., Ковалева Г.И., Кузнецова М.С. Хорошо ли читают российские школьники? Журнал «Вопросы образования». 2007. Выпуск 4.

период, обновление образовательных программ в детских садах, вовлеченность родителей в образование своих детей, активизация культуры чтения в семье.

Разумеется, образование в дошкольный период складывается далеко не только из привития читательских навыков. Более того, семьи ожидают, что в дошкольных образовательных организациях нет и не будет насилия по натаскиванию ребенка в рамках «подготовки к школе». Но чтение – существенный показатель, который позволяет сделать успешной ключевую ступень в образовании – дошкольный его уровень. Именно в этом, помимо присмотра и ухода, заключаются ожидания современных семей.

Таким образом, мы видим векторы выхода из ситуации неопределенности в данном направлении работы школы, что может привести к неизбежному успеху: заинтересованность государственной власти абсолютно совпадает с ожиданиями семей от системы дошкольного образования. Многие зависят от того, как сверстаны образовательные программы дошкольного и начального школьного уровней, в какой степени в них прослеживается логика преемственности, соблюдаются принципы постепенности, возрастосообразия, опережения.

Ведь действительно, учительнице, начавшей учебный год в первом классе, в котором половина читает, а вторая половина пытается разобраться с пониманием слогового уровня, приходится нелегко. Констатация того, что первым становится неинтересно, как раз отвечает на вопрос о причинах растущей демотивации в раннем школьном возрасте. Бурный интерес ребенка в этот период взросления к жизни неизбежно приведет к

доминированию интересов, отличных от познания через чтение.

Следовательно, интеграция детских садов и школ, открытие дошкольных отделений в образовательных комплексах неизбежно требуют единства образовательной программы для возрастных групп 3–10 лет.

Начальная школа.

Совсем недавно мы получили письмо учительницы начальной школы, которой предложили уволиться, так как она не освоила программу повышения квалификации по новым стандартам. Не будем сейчас разбираться в правовых особенностях этого действия школьной администрации. Случай приведен по причине того, что содержание образования в начальной школе, прошедшей полный цикл учения по стандартам нового поколения, существенно отличается от многолетних традиций. Ориентация на деятельностные технологии, работа в новом информационном поле, различные способы индивидуализации обучения, доминирование навыковых задач, умеренный отказ от репродуктивного педагогического дизайна и многое другое предусмотрено образовательными программами начальной школы, основанными на ФГОС.

Давайте посмотрим, в какой степени установки этих программ соответствуют социальным ожиданиям семей, чьи дети учатся на данной ступени.

Многие помнят период страстной и во многом наивной либерализации начала 90-х годов, освященной талантливой и самоотверженной работой учителей-новаторов 80-х, новым законом «Об образовании», давшим нормативное обеспечение школьных свобод. Семьи, да и профессионалы, устремились в инновационном порыве

делать то, о чем раньше нельзя было даже помыслить: требовать от начальной школы усиленного изучения иностранных языков, внедрения компьютерных технологий, сверххранной специализации и «углублений». Коллеги-директора, помните визиты родителей будущих первоклассников, спрашивавших, не готовят ли в их школе прокуроров, банкиров или инспекторов ГАИ?

Но таких вызовов практически не осталось. Ожидания и требования стали другими.

Сегодня мы начали пожинать плоды родительского просвещения. Причем доминирующую роль просветителя в последнее десятилетие играют не школы, а сами родители. Так уж случилось, что молодые семьи 2000-х, прошедшие через неопределенность ценностей советской школы, впитали довольно обоснованное недоверие к массовой школе как таковой. Здоровье ребенка и его успешное развитие для большинства из них – главная ценность бытия. Новая генерация родителей начинает строить жизненные маршруты своих детей чуть ли не в пренатальный период. И эти построения лишены романтических фантазий, наделены прагматическими расчетами и относительно внятными целями.

И вот в условиях отсутствия четкого позиционирования школ, которое должно быть представлено в опубликованных образовательных программах, начала разрастаться гигантская родительская академия. В ее основе – сетевое (взаимное) обучение – относительно новая парадигма учебной деятельности, базирующаяся на идее массового сотрудничества, идеологии открытых образовательных ресурсов, в сочетании с сетевой организацией взаимодействия участников.

В России, в отличие от США, не начался массовый отток из школ, семейное обучение, получившее популярность совсем недавно, практически остановилось в своем количественном росте. Существенной и набирающей рост причиной этого становится изменение начальной школы. Она начинает соответствовать ожиданиям социума: безопасная и комфортная образовательная среда, диалоговый учитель, внятные ориентиры, элементы деятельности педагогики, внеурочная работа, современное информационное пространство, очеловеченные коммуникации.

Из доклада на Госсовете: «На смену так называемому стандарту содержания (образование как некая сумма знаний о мире) приходит стандарт деятельности – Федеральный государственный образовательный стандарт (далее – ФГОС).

С 2011 года в Российской Федерации поэтапно вводятся ФГОС начального общего, основного общего и среднего общего образования (приказы Минобрнауки России от 6 октября 2009 года № 373, от 17 декабря 2010 года № 1897 и от 17 мая 2012 года № 413), прошедшие широкое профессиональное и общественное обсуждение.

В настоящее время по ФГОС обучаются учащиеся 1–4-х и 5-х классов. На уровне среднего общего образования в 10-х классах ФГОС будет введен в 2020 году (распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 сентября 2010 года № 1507-р).

ФГОС обеспечивают единство образовательного пространства Российской Федерации; преемственность основных образовательных программ; возможность формирования образовательных программ различных уровней сложности и направленности с учетом об-

разовательных потребностей и способностей учащихся; государственные гарантии уровня и качества образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации основных образовательных программ и результатам их освоения (статья 11 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

Для управленца любого уровня эта аббревиатура содержит в себе основания для принятия решений, направленных на то, как же нам обустроить хорошую школу. Возможен ли альтернативный подход? Даже если принять заманчивые призывы об учении без напряжения, о безмерном сотрудничестве ученика и учителя, об учении с увлечением как инновационный кейс, все равно мы придем к тексту ФГОС, ориентированному на выполнение «одной из основных задач инновационного развития образования: создание условий для формирования у учащихся следующих компетенций: способность и готовность к непрерывному образованию, постоянному совершенствованию, переобучению и самообучению, стремление к новому; способность к критическому мышлению; способность и готовность к разумному риску, креативность и предприимчивость, умение работать самостоятельно, готовность к работе в команде и в высококонкурентной среде; владение иностранными языками, предполагающее способность к свободному бытовому, деловому и профессиональному общению».

Совпадение социальных ожиданий и действий школы, основанных на таком регуляторе, как принятый правительством государственный стандарт образования, который, по оценкам всякого рода и уровня, является одним из самых перспективных

в мире, позволяет школе выходить из состояния стабильной неопределенности. Начальная школа живет в условиях нового стандарта пятый год. Разумеется, не все его понимают.

Коллеги помнят, как в стране зарождалось развивающее обучение по системам Эльконина – Давыдова, Занкова. Как трудно этому обучались родители, привыкшие к другому способу познания истин, как они сопротивлялись непонятной новизне, как сетовали полупрошестом учителя по поводу того, что все эти изыски не развивают навыков счета и чтения. Новый стандарт во многом ориентирован именно на то, что воспринималось с трудом, он содержит в себе большой ресурс развития не только каждого в отдельности, но и всей системы.

Подростки.

Самый непредсказуемый народ из всего школьного населения. Младшие еще не выработали в себе стойкого неприятия школы, для них авторитет учителя оправданно крепок, потому что это – учитель, а школьные принадлежности, включая учебник и рабочие тетради, часто воспринимаются как одушевленные предметы. Они доверяют всему происходящему в школе. Почти литургическое «учительница сказала...» первые три года школьной жизни определяет жизнь в семье.

Подростки же никак не хотят ответить на вопрос, что такое с ними происходит с 5-го по 7-й класс, а у большинства продолжается и в 8-м, и в 9-м.

Доклад на Госсовете констатирует: «По результатам 15-летних школьников в PISA Россия находится примерно в середине рейтинга стран-участниц. В 2012 году по чтению в рамках PISA Россия набрала 475 баллов (38–42-е место), по математике 482 (31–39-е место), по

естествознанию – 486 (34–38-е место). США набрали близкие баллы по математике в рамках PISA (481, 31–39-е место) и естествознанию (497, 24–35-е), выше по чтению (498, 21–28-е). Результаты Англии несколько выше, чем в России, по всем предметам: математика (494, 23–31-е место), естествознание (514, 16–22-е место), чтение (499, 20–26-е место)». И чем отличаются их сверстники в Сингапуре или Финляндии, чьи результаты стабильно высоки?

В конце октября прошлого года Министерство образования проводило круглый стол по поиску причин образовательных неудач в основной школе в режиме вебинара. Признанный специалист в области возрастной психологии профессор К.Н. Поливанова привела убедительные аналитические исследования, говорящие о главных причинах болезненных преодолений в учебной деятельности подростков. В одной из своих давних статей она дала следующие обобщенные характеристики психологического портрета подростка, ссылаясь на работу Т.В. Драгуновой: «...а) “подростку важно, чтобы его взрослость была замечена окружающими”;

б) для подростка важно, чтобы форма его поведения была не детской;

в) ценность для подростка некоторой работы определяется ее “взрослостью” (т.е. соответствием некоторому представлению о взрослости. – К.П.);

г) любимый герой подростка – человек активный, стремящийся к цели, преодолевающий серьезные, почти непреодолимые препятствия и выходящий из них победителем, в любом начинании он предпочитает быть деятелем, а не наблюдателем;

д) склонность к мечтанию и фантазированию в сочетании со склонностью рассказывать о своих реальных (или выдуманных)

качествах; ребята больше хотят что-то делать, чем реально делают;

е) возникновение разнообразных “кодексов” (например, товарищества);

ж) возникающие представления о нормах поведения провоцируют на обсуждение поведения взрослых (добавим, обсуждение весьма нелицеприятное).

Приводя данные определения, необходимо обратить внимание именно на поведенческие характеристики, выделенные в клиническом наблюдении. (...) Итак, эскиз портрета подростка намечен. Теперь наша задача состоит в его осмыслении и выявлении психологического содержания подростничества»³.

Убежден в том, что внимательный учитель (директор, завуч) даст те же характеристики этого возраста, обогатив их жизненными наблюдениями, включая такие, как уход в девиантность, неприятие школы, протестные действия. Именно подростки убегали из дома, направляясь в Африку, Ташкент, видеосалоны, игровые клубы, подъезды, сомнительные компании.

Попробуем обобщить социальные ожидания, предъявляемые школе при организации для ребят образовательного процесса: безопасная и продуктивная образовательная среда, осмысленная занятость за пределами основного школьного расписания, возможность заниматься спортом, пением, конструированием, разнообразие среды информационной, направленность на диалог взрослого и подростка, трудовое воспитание, возможность регулярного контроля со стороны родителей, увлекательное учение. Времена, когда школа и учитель на незабываемом

пьедестале величия диктуют, что делать и как жить вместе с остальным взрослым миром, утрачивают для них свою референтность.

Так что же происходит в подростковой (основной) школе?

Какие бы изменения ни происходили в системах финансирования школ, в их организационно-правовом статусе, что бы ни говорили или ни писали об эффективности построения школьных пространств, во всем этом либо есть педагогические смыслы, либо их нет, либо их наличие имитируется.

ФГОС основной школы главным содержанием своим имеет деятельностный подход в учении. Подростки не приемлют вербальную, кодирующую, репродуктивную педагогику в ее абсолютном варианте. Разумеется, многое надо учить и запоминать. Безусловно, рабочие программы учителя ориентированы на великую знаниевую составляющую. Конечно же, формула «чем войска меньше заняты, тем быстрее они разлагаются» всегда имеет определенный смысл. Но эта занятость, доведенная до физического максимума, часто лишена понятного смысла, носит деструктивный характер. Отсюда – провалы, неуспешность, уход от школы. В совокупности своей доминирующие дидактики основной ступени можно назвать инерционной педагогикой: учебная деятельность в этом возрасте перестает быть ведущей, успехи в начальных классах кажутся далеким прошлым.

Вспомним из наших многочисленных практик типичные севания доверчивых родителей: он, шестиклассник, в начальной школе был отличником, а теперь в шестом классе сплошные тройки и двойки, читать не хочет, уроки не делает, все вечера сидит за компьютером, играет в

³ Поливанова К.Н. Психологическое содержание подросткового возраста. «Вопросы психологии». № 1. 1996. С. 20.

жестокие войны, вчера нашла в его ботинке окурки (пропавшие деньги, чек на сигареты, отцовский ножик, игральные карты и пр.). Компьютер они заблокировали, смартфон отняли, карманные деньги больше не дают, под подушку положили книгу, к экстрасенсам ходили, у психолога консультировались – ничего не помогает. Что делать? В глазах надежда и угасающее доверие.

Из доклада на Госсовете: *«Одним из показателей эффективности введения ФГОС является построение в образовательных организациях насыщенной, разносторонней и разнообразной системы внеурочной деятельности. В 2014/15 учебном году среднее количество часов внеурочной деятельности в начальных классах общеобразовательных организаций составляло (в расчете на класс) около 10,5 часов, в основной школе в классах, реализующих ФГОС, – чуть более 6 часов. Из них за счет бюджетного финансирования реализовывалось, соответственно, 8,35 часа в начальной школе, 5,16 часа – в основной».*

Итак, что такого инерционного мы с ними делаем? Или, точнее, что мы с ними не делаем? В ситуации, когда учебная деятельность в силу особенностей возрастной психологии перестает быть ведущей, в основных (подростковых) школах, несмотря на умные слова в основных образовательных программах, продолжает жить та же традиционная дидактика, что веками доминировала в школе начальной. А подростки – просто другие люди. Им органично свойственно не столько слушать, сколько делать; не столько воспроизводить, сколько создавать; не столько пребывать в состоянии учебного и поведенческого покоя, сколько в невиданном по своим ускорениям и резким остановкам движе-

нии. В одной из школ Москвы в коридорах подростковой школы висят большие знаки об ограничении скорости движения до 7 км/час.

Новый стандарт основной школы дает возможность включения деятельностного содержания в педагогический дизайн образовательного процесса. Надо научиться это делать. Нужны ресурсы. Таковыми становятся занятия внеурочной деятельностью. Принятая правительством программа развития дополнительного образования в стране набирает обороты. Решение государства зафиксировано в количественном показателе: не менее 75% школьников России должны быть охвачены занятиями в клубах, кружках, секциях, студиях.

Ресурсное обеспечение ФГОС основной школы предполагает выделение средств на внеурочную познавательную деятельность. Но самое главное – обучение учителей и руководителей школ. Без понимания необходимости смены педагогических смыслов и задач в основной школе, без конструирования учебного процесса, нацеленного на деятельностное учение, изменений в сторону успеха не произойдет. Если читателю позволит время, предлагаю посмотреть небольшой видеоматериал о том, как, например, можно организовать изучение естествознания: techno.s548.ru

Старшая школа.

Мы намеренно не употребили нормативный термин «средняя школа», поскольку деление на уровни обучения в соответствии с действующим Законом «Об образовании» не вполне соответствует тонкостям образовательных запросов, профессиональных установок, возрастным особенностям старших школьников.

В 2007 году Государственная дума приняла закон, вернувший обязательное полное среднее образование. Такое уже происходило в середине 70-х прошлого столетия. Разнарядки и квоты по направлению в средние профессиональные училища тех, кому не под силу было освоение программ старшей школы. Негласный, но жесткий запрет на отсев категорически не желавших продолжения школьной жизни и стремившихся попасть в жизненные реалии. Сопровождалось это образовательное насилие полной девальвацией традиционной пятибалльной системы оценивания, запретом на второгодничество, бюрократическую «оцифровку» учебных достижений.

Изменения 2007 года привели к тому, что у нас стало самое массовое в мире высшее образование. Если в 2006 году было 4,1 млн студентов, то в 2014-м – 6 млн, в том числе в государственных вузах около 5,1 млн человек. Возникла очень непростая корреляция с рынком труда. Возможно возвращение в ситуацию 90-х, когда юристы и филологи переучивались на фрезеровщиков и водителей автобусов. Инициаторы изменений 2007 года утверждали: полное обязательное среднее образование необходимо для повышения общего образовательного уровня, хотя не все подростки могут усвоить программу старшей школы. Или просто не желают, так как чувствуют в себе силы и способности работать в реальных сферах экономики, – а затем и поучиться можно.

Стратегия развития образования на период до 2020 года предполагает модернизацию сети высшего профессионального образования. Мы уже сейчас наблюдаем тенденцию сокращения числа вузов, их объединение, реструктуриза-

цию, оптимизацию, упразднение вузовских филиалов. Тем не менее поток выпускников основной школы, стремящихся после ее окончания получить профессию, начинать зарабатывать деньги и потом лишь продолжить свое профессиональное образование, набравшись жизненного опыта, очень невелик.

Среднее профобразование, несмотря на острые, кричащие запросы рынка труда, заманчивые зарплаты, социальные пакеты, пребывает в состоянии дефицита человеческих ресурсов. По данным Росстата, с 2009 по 2013 год число студентов в колледжах и техникумах на всех формах обучения сократилось на 600 000 человек, с 3,1 до 2,5 млн. А количество выпускников школ 2014 года, поступивших в колледжи в 2014 году, составило 92 000 и 710 000⁴.

Это данность, сформировавшаяся за почти десятилетний период. Разумеется, не только изменения в законодательстве привели к такому положению вещей. Явление это многофакторное. Причины носят социальный, экономический и даже политический характер.

Единый государственный экзамен в последние два года, когда процедуры его проведения сделались честными и прозрачными, подтвердил бессмысленность насильственного обучения тех, кто этого не хочет.

Из доклада: *«Фактически всеобщим становится профильное обучение в старших классах. Дети могут выбирать образовательные организации и образовательные программы в зависимости от своих потребностей, интересов и возможностей».*

И еще: *«Определенных успехов удалось добиться в профориентации в основной и старшей школе. Она выстраивается с уче-*

том особенностей рынка труда и социально-экономической ситуации в регионах, с использованием возможностей современной информационной среды и на основе тесного взаимодействия с вузами, профессиональными образовательными организациями, предприятиями».

Профильное обучение – основа стандарта средней школы. Нормативное время вхождения во ФГОС старшекласников – 2020 год. Как раз исполнится 20 лет тому, как появилась при-

Новый стандарт основной школы дает возможность включения деятельностного содержания в педагогический дизайн образовательного процесса. Надо научиться это делать

нятая Правительством РФ Концепция профильного обучения. Не зря в мире дошкольное и начальное образование именуется *key stage* – ключевая ступень. Без нее невозможно подобрать ключи к основам – учению в основной школе, которая, помимо общей культуры, дает основы знания, навыков, миропонимания и помогает осуществлять выбор. Найти то самое персональное в массовом, что определяет личностный рост, готовит быть успешным в жизненных реалиях. Учит выбору, создает условия для определенности в неопределенной ситуации безграничной многопредметности школьных дисциплин.

Если сравнить изменения учебных планов за последние 30 лет в средней школе, мы уви-

дим: каждые три года прибавлялся (иногда убирался) новый предмет. Недельный временной ресурс старшекласников ограничен не столько СанПиНами, сколько 168 часами, включая субботу и воскресенье. Речь идет о тех, кто пошел учиться в среднюю школу сознательно, а не о тех, кого туда протолкнули обстоятельства.

Новый стандарт предполагает выбор нескольких предметов из все растущего многообразия. Инициаторы добавления дисциплин в школьный учебный план руководствуются благими, но не очень понятными намерениями решить все экономические, политические, экологические, нравственные проблемы страны за счет увеличения школьных предметов. Как правило, эти инициативы преходящи, о них часто во благо школы и детей забывают. И тем не менее спокойное ожидание 2020 года, когда стандарт образования в средней школе станет обязательным для всех, неизбежно приведет к системным провалам. Работать в парадигме нового стандарта со старшекласниками многие школы уже начали.

Закон «Об образовании в РФ» позволяет сегодня использовать технологии, минимизирующие время на освоение того, что не является основанием для жизненного выбора, профессии, профиля учения; перевести традиционные урочные формы с непременно аудиторным времяпрепровождением в модульные варианты; сочетать очное и дистанционное обучение; заменять скучную ритмичность высживания в аудиториях проектной и исследовательской работой; прибегать к досрочной аттестации.

Сетевые формы обучения, призванные использовать образовательные возможности без географических ограничений, межведомственный подход не-

⁴ Александр Трушин. <http://www.kommersant.ru/doc/2644693>

которых регионов в формировании единой образовательной среды мегаполисов и малых городов уже позволяют учиться в любом месте, в любом темпе и при любых условиях. Тогда по-иному воспринимаются смыслы профильного обучения. Выбор профиля перестает носить абстрактный и случайный характер только тогда, когда он сочетается с разумно организованной профессиональной ориентацией, связанной с конкретными условиями реального и перспективного рынка труда.

То есть уже сейчас, используя нормы закона, примерные образовательные программы для средней школы, предлагаемые министерством образования, можно очеловечить учебную неделю старшеклассника, создать для него реальную ситуацию выбора, которая обеспечит необходимые предпосылки не только для успешной сдачи ЕГЭ, но и для дальнейшей профессиональной карьеры.

Есть сложности. Связаны они с рядом реалий: нестыковка систем оплаты труда учителей и потребностей в модульном построении обучения в школе. Мы до сих пор ориентируемся на недельную, а не на годовую педагогическую нагрузку учителя, что делает проблематичным выполнение его тарификации в новых условиях; отставание региональных систем повышения и изменения квалификации учителей и руководителей; медленное развитие региональных и муниципальных возможностей в организации стабильных и актуальных программ профориентации; медленная ротация учительского персонала в школах.

В актив ситуации можно зачислить: законодательные и иные нормативные условия (83-ФЗ, 273-ФЗ, ФГОС и др.); мощный рывок в деле информатизации школьного пространства России; появление крупных

образовательных комплексов, включающих в себя разнообразие выбора; совершенствование процедур и содержания ГИА; информационная открытость школ. И, наконец, государство, которое демонстрирует не абстрактное внимание к школьному образованию, а реальные инвестиционные планы и действия, направленные на то, чтобы качество школьного образования стало доступностью каждого.

Управление.

Из доклада: *«В последние годы усилилось влияние родителей на формирование содержания образования благодаря развитию государственно-общественного управления. Образовательные организации более открыты и прозрачны, растёт ответственность родителей за образование детей».*

Почти не осталось школ без управляющих советов. Родители и старшеклассники берут власть, спокойно и легитимно, руководствуясь действующими законами. Неважно, что значительная часть этих советов имитирует управление, что реальным начальником и ответственным по-прежнему является директор, что мы привыкли к обилию всяческих советов в школе.

В целом всё неплохо.

Во-первых, потому что это позволяет те ожидания и вызовы, о которых уже упоминалось как о реально сформулированных потребностях в качественном образовании, перевести в конкретные задачи и измерители, размещенные в основной образовательной программе школы.

Во-вторых, возникающие конфликты в школьной практике можно превращать в факторы развития качества образования.

И, в-третьих, этого требует закон.

Если внимательно рассмотреть, сгруппировать те возможности осмысленного управления шко-

лой, что дает нам 273-ФЗ, подкрепленные финансовыми, организационными регламентами 83-ФЗ, материалами декабрьского Госсовета, мы еще раз убедимся: школе предопределены самостоятельность, автономия и свобода в принятии решений. Нужны ли они? Мы знаем множество примеров в других странах, где эти свободы ограничены: например, Франция или США. Эти государства далеко за пределами лидерской группы в международных оценках качества школьного образования. Но если взять Сингапур или китайские школы, мы увидим: их автономии достаточно ограничены. Следовательно, связь академической и иной свободы школы в управлении напрямую не влияет на ее успешность?

Особенности современного образовательного контекста заключаются в произвольности принятия решений семьей относительно личных, индивидуальных образовательных программ. Логика стандартов как раз основана на праве выбора. Однако свободный выбор в школе невозможно реализовать без права школьного руководства самостоятельно в рамках действующего законодательства принимать решения о конструировании штатного расписания; закупках оборудования и расходных материалов; создании и применении корпоративных локальных актов, регулирующих школьную жизнь, правил приема и отчисления; определении своей системы оплаты труда.

Разнообразные исследования, мониторинги, съезды, круглые столы, обсуждения показывают: самостоятельность и ответственность школы ограничиваются не на федеральном или региональном уровнях, а на уровне муниципального. И без всякого злого умысла со стороны муниципальных образовательных чиновников.

Но разговор об этом мы продолжим. ●

Как я реализовала в школе гарцбургскую модель управления

Проблема изменений в управлении образовательным учреждением невероятно актуальна. Принимая руководство школой, директор задает себе вопрос: как наиболее эффективно привнести в организацию новые принципы менеджмента? Но одного волевого усилия управленца недостаточно: требуется системный подход.

Юлия АЧКАСОВА,
директор школы № 21,
г. Санкт-Петербург

Став руководителем, я поняла: директор школы часто выполняет не свойственную своей должности работу. Он возлагает на себя функцию контрактного служащего, бухгалтера, снабженца и т.п., упуская из виду, что его главная задача – разработка стратегии развития и роста конкурентоспособной организации.

Когда я приняла школу № 21 в качестве директора, мне исполнилось 30 лет. Несмотря на то что коллектив был хорошо знаком, большинство педагогов – старше и опытнее меня. В этих условиях авторитарный стиль управления выглядел бы смешным. Именно поэтому я выбрала для себя управленческий инструмент – гарцбургскую модель, связанную с делегированием полномочий.

Она разработана в 50-е годы XX века в Академии руководящих кадров в Бад-Харцбурге (Гарцбург). **Основной принцип – руководство в единстве с сотрудниками.** Создатель Р.Хён был убежден, что авторитарный стиль управления организацией неэффективен в условиях демократического общества, требующего, чтобы работник

не просто исполнял приказы, а самостоятельно принимал решения и нес за них ответственность.

Согласно гарцбургской модели, руководитель организации должен дать каждому сотруднику конкретные задания и предоставить свою область деятельности. Задачи и компетенции следует передавать на иерархический уровень организации, непосредственно занимающийся их выполнением. Модель иногда называют «менеджмент посредством делегирования полномочий».

Гарцбургская модель акцентирует внимание не только на участии членов трудового коллектива в распределении установленных руководством заданий, но и на совместном с руководителем определении задач. Вместо отдельных поручений каждому сотруднику предоставляется свой участок работы или четко очерченное поле деятельности с правом самостоятельно принимать решения в рамках своих полномочий. Распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх: те решения, которые не могут приниматься на нижнем уровне, передаются наверх.

Принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников четко определяются и оформляются отдельным документом.

Принесла ли успех эта стратегия? Думаю, да.

С каждым годом в нашей школе все больше выпускников поступают в вузы.

Средний возраст учителей составляет 34 года.

У нас нет двоек на ЕГЭ, а дети и учителя побеждают в разнообразных конкурсах.

Недавно мы провели сложный ремонт. Наша школа расположена в историческом здании в центре Санкт-Петербурга, и любой руководитель, когда-либо сталкивавшийся с такой проблемой, меня поймет.

Я могу смело сказать: делегирование полномочий – это то, что у меня как руководителя хорошо получается.

Нередко спрашивают: как функционирует коллектив, где директор делегирует полномочия сотрудникам? Кто руководит такой организацией?

Безусловно, функции руководителя организации делегировать сотрудникам нельзя, ибо зачем тогда в школе директор?

При принятии управленческой стратегии я сформулировала ряд установок и придерживаюсь их в работе:

- Я не рассматриваю свою инициативу как распоряжение или

приказ. Сотрудники имеют право избрать путь, который считают правильным.

- Я не должна выражать недовольство, если член административной команды не примет мое мнение и самостоятельно найдет более эффективное решение.

- Я не использую делегирование полномочий там, где должна принимать решение как руководитель, издавая распоряжения и приказы.

- Я адресую свое мнение только своим заместителям и руководителям структурных подразделений, а не нижестоящим звеньям, чтобы не вмешиваться в сферу полномочий этих руководителей.

Мне нелегко было организовать свое управленческое поведение именно так, но с самого начала я понимала, что только делегирование полномочий, а не игра в монархию будет способствовать продвижению моей школы.

Но и для своих сотрудников я определила ряд поведенческих установок:

- Сотрудник обязан проверить эффективность предложений руководителя на практике и проинформировать его. (Для меня это очень важная установка: я не работала учителем в школе, но мне бы не хотелось, чтобы недостаток школьного опыта сказался на управлении.)

- Сотрудник не должен забывать о том, что он несет ответственность за свое решение, даже если оно принято на основании мнения руководителя. Ничто не освобождает от ответственности за свои действия (бездействие) в рамках делегированных полномочий.

А теперь — несколько шагов по запуску технологии делегирования сотрудникам полномочий и ответственности.

Шаг первый: установление границ ответственности сотрудников.

По каким принципам, с учетом каких документов или правовых актов они устанавливаются? Разумеется, мы работаем в рамках действующего законодательства. В зоне нашего внимания: Трудовой кодекс Российской Федерации, коллективный договор, Профессиональный стандарт педагога.

Я могу смело сказать:
делегирование полномочий — это то, что у меня как руководителя хорошо получается

Принципы (обращаю на это внимание) те же, общедидактические, каким учат будущих учителей в педагогическом университете:

1. Принцип посильности. Исходим из возможностей конкретного сотрудника.

2. Принцип сознательности и активности. Учитываем такие личные качества сотрудника, как ответственность, инициативность, умение довести начатое дело до конца.

3. Принцип систематичности и последовательности. Зоны ответственности конкретного сотрудника должны быть определенным образом взаимосвязаны, чтобы человек имел возможность развиваться в этом направлении. Кроме того, мы идем от простого к сложному, последовательно расширяя зону ответственности.

4. Принцип связи теории с практикой. Все сотрудники, взяв на себя определенную зону ответственности, получают вместе с ней и возможность пройти курсы, профессиональную переподготовку, повысить квалификацию в других формах: семинары, стажировки, вебинары, круглые столы.

Проблемы могут возникнуть, если зона ответственности какого-либо сотрудника не совпадает с зоной доверия или если в школе есть вопросы по поводу чьего-то профессионализма.

На первых этапах начинающему специалисту может быть назначен наставник — и это зачастую не формальный, а очень глубокий и человечный процесс введения в профессиональную деятельность. Что касается моих заместителей, то как директор часто сама им помогаю и обучаю. Зато я уверена: мне есть на кого положиться!

Все члены моей управленческой команды и большинство педагогов нашей школы прошли курсы по тайм-менеджменту и прекрасно самостоятельно планируют как собственную работу, так и работу своих подразделений.

В школе уже сложилась определенная традиция. Все педагоги знают, кто из моих заместителей какие направления курирует.

Вопросы определения полномочий всегда обсуждаются директором с заместителями, отвечающими за то или иное направление — то самое, в котором занят конкретный сотрудник. Напомню, что самоличное установление руководителем границ ответственности противоречит принципу делегирования полномочий как таковому.

Еще вопрос: как проходит обсуждение границ ответственности педагога? Административная команда и директор обсуждают это коллегиально?

Или разговор о границах ответственности руководитель ведет один на один с каждым своим заместителем?

В случае если речь идет о ежедневной деятельности конкретных сотрудников по конкретному направлению, мы обсуждаем эти вопросы один на один с заместителем, отвечающим за определенное направление или структурное подразделение. Здесь действует и принцип экономии времени, сил, и принцип сохранения зоны ответственности в своем направлении работы за одним заместителем. Более того, давление мнений членов команды, не имеющих глубокого понимания конкретного вопроса, иногда может даже навредить.

Но совсем другое дело – обсуждение с командой временных проектов (будь то проведение дня открытых дверей или участие в районных мероприятиях). Здесь распределение зон ответственности обсуждается со всеми членами управленческой команды. Это своего рода мозговой штурм в кабинете директора. Результатом впоследствии становится еще одна ступенька в развитии педагогического коллектива.

В случае появления новых зон работы (а их становится все больше и больше), особенно тех, которые лежат на пересечении сфер ответственности разных людей (например, наполнение школьного сайта, антикоррупционная работа в школе и др.), мне достаточно электронной рассылки с информацией о том, кому и что нужно сделать. Почему не устно? Потому что я и мои заместители настолько заняты, что времени на хождение по кабинетам нам не хватает. Зато при электронной рассылке возражений «недопонял, не услышал» не возникает: написано пером – не вырубишь топором.

Еще один важный вопрос: участвует ли сам сотрудник в установлении границ своей ответственности? Может ли он сказать на что-то «нет» или, напротив, взять побольше полномочий?

Педагогическая работа – в первую очередь творческая, и невозможно заставить человека выполнять ее так, чтобы всем от нее стало хорошо. Это вам объяснит любой психолог. Поэтому зоны ответственности мы не навязываем. Мы их предлагаем. И каждый педагог находит то, что ему по душе.

Например, у нас на 9 Мая вся школа поет военные песни. Фестиваль «Песни, опаленные войной» стал традиционным не потому, что администрация сказала, а потому, что учитель музыки считает: «Так должно быть!»

Другой пример: один из моих заместителей среди первых прошел аттестацию и стал помогать другим – так в нашей школе появился ответственный за аттестацию. Главный принцип тут – выявление и поощрение любой интересной и полезной инициативы снизу.

В итоге каждый педагог четко понимает, за что отвечает. Это первое. Второе – он знает, как ему осуществлять вертикальную и горизонтальную коммуникацию. Все сотрудники освоили единые правила предоставления информации родителям и ученикам, то есть с самого начала работы в качестве руководителя я определила «правила игры».

Шаг второй: контроль за делегированием полномочий и ответственности (контроль результатов деятельности).

В «правилах игры», принятых в нашей школе, оговаривается, как сотрудник отчитывается руководителю о результатах своей работы.

Формальные, тем более письменные отчеты не являются для

нас рабочим инструментом. Наверное, мне повезло с коллективом, так как молчание у нас – это знак выполнения. А если что-то не получается, люди не боятся обращаться ко мне и друг к другу за помощью. Бывает, конечно, всякое, но в целом у нас уже сложилась определенная традиция. Можно сказать, что у нас в школе существует определенная зона доверия.

Еще один маленький управленческий секрет – отчетность в нашем коллективе не форма контроля, а инструмент поощрения и самоанализа. Иногда такие отчеты о достижениях звучат на педагогических советах. И тогда каждый ощущает причастность к общим победам, чувствует ту оценку, которой нам, взрослым, иногда так не хватает! А тем, чьи фамилии не прозвучали, невольно приходится задуматься.

Кроме того, в нашей системе достаточно часто проходит внешний мониторинг деятельности педагогов, заместителей и директора. И здесь проверка без замечаний по тому и иному направлению – отчет о качественно выполненной работе.

Шаг третий: технологичный информационный обмен – как по вертикали, так и по горизонтали. В нашей школе определены инструменты и технологии, с помощью которых осуществляется коммуникация. Это локальная сеть, Google-документы, e-мейл-рассылки.

Есть стандартный набор локальных актов, регламентирующих пользование этими сетями и документами: положение о ведении официального сайта школы; положение о порядке доступа педагогических работников к информационно-телекоммуникационным сетям и базам данных, учебным и методическим материалам, материально-техническим средствам

обеспечения образовательной деятельности.

Однако я уверена, что главное, системообразующее – это действующие в школе неписанные правила. Без них, наверное, и сотни страниц регламентов ничего не дадут.

Вдохновленные курсом об использовании дистанционных технологий в НИУ ВШЭ, мы с моим заместителем даже проводили интерактивный педагогический совет в дистанционной форме. В него был включен и опрос, и видео TED, и совместные обсуждения, и продукт совместной работы – коллекция ссылок для методической копилки педагога.

Говоря о ситуациях информационного обмена, мы согласны с идеей из доброй детской сказки про Алису: «Здесь, чтобы оставаться на месте, надо всегда бежать со всех ног».

Шаг четвертый: создание административной команды (руководитель управляет непосредственно административной командой, а не каждым членом коллектива).

По логике, это должен быть первый шаг, но на практике новый руководитель получает прежнюю административную команду, и, чтобы разобраться, эффективна она или нет, следует начинать именно с определения зоны ответственности, то есть с шага номер один.

Делегирование полномочий как инструмент руководителя не может быть формальным: нельзя отвечать за то, на что ты не в силах повлиять. И мои коллеги ценят, что они не равнодушные подчиненные, а творцы и союзники.

Далее приведу несколько правил, принятых в нашей школе.

✓ Правило – придерживаться педагогического стиля мадам Шаффе.

Школа находится в историческом здании, специально построенном в начале XX века для пансиона известного педагога Эмилии Шаффе. Пансион был известен не только высокими академическими достижениями, но и теплой, доверительной атмосферой. Поэтому петербургская интеллигенция стремилась отдавать своих детей к мадам Шаффе. В этой школе училась дочь великого химика Дмитрия Ивановича Менделеева Люба, будущая жена

Вместо отдельных поручений сотруднику предоставляется участок работы или четко очерченное поле деятельности с правом самостоятельно принимать решения в рамках полномочий

поэта Александра Блока, которой посвящен цикл «Стихи о Прекрасной Даме».

Помня о традициях пансиона Эмилии Шаффе, коллектив 21-й школы разработал и принял этический кодекс, определяющий стиль отношений коллег. «Кодекс этики и служебного поведения работников государственного бюджетного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 21 Василеостровского района Санкт-Петербурга» – один из обязательных локальных актов, с которым все ознакомлены под подпись. В нем регламентируются отношения между участниками образовательного процесса (не только внутри педагогического коллектива).

Кроме того, в стенах нашей школы «живут» неписанные этические правила, и их невольно принимают вновь приходящие сотрудники. Как они возникают и изменяются? Здесь работает принцип прецедентного права: что-то произошло – коллектив дал оценку происходящему. Значит, выработалась норма «Что такое хорошо, что такое плохо». И эту норму коллектив соблюдает.

Для нас ежедневный эмоциональный комфорт – залог эффективности и продуктивности сотрудников и учреждения.

✓ Творческая образовательная среда. Отражение в облике классных комнат и рекреаций творческой жизни детей и педагогов. Это отдельная история и направление, над которым мы работаем в последнее время.

Мои заместители и педагоги участвовали в международных стажировках на данную тему, знакомились с организацией образовательного пространства в школах Литвы и Финляндии. Стены, пол, потолок, двери классов – все может быть местом для представления и творческой работы ребенка и учителя, и каждый имеет на это право.

Начали мы, как обычно, с начальной школы. В кабинетах установили стенды для творческих работ, на подоконниках – выставки фигурок из соленого теста или природных материалов. А в рекреации есть мягкий конструктор. Детали могут быть или стульчиком для уставшего первоклассника, или кирпичиком в замке высотой до потолка, который строит весь класс. Мы убеждены: у детей должно быть как можно больше трансформируемого пространства для творчества.

✓ Информирование педагогического коллектива – обязанность руководителя.

В моей школе приняты разные формы информирования коллектива:

- Круглый стол с участием завучей, председателей МО и руководителей структурных подразделений. Это пространство для общения педагогов. Импульсом к разговору может быть проблемная ситуация (кейс) из жизни школы, ролик TED, новый нормативный документ, результаты социологического опроса, интервью, статья – что угодно! Такие обсуждения помогают нам лучше понимать друг друга.

- Виртуальный кабинет директора. Пространство для общения директора со всеми участниками образовательного процесса и общественностью. По сути, это тот же кабинет, но входят в него не через дверь, а через Интернет из любой точки мира.

- Информационный лист. Письмо срочного содержания в бумажном виде на стол сотруднику.

- Я как директор составляю информационный план на неделю. Он помогает мне, с одной стороны, контролировать подразделения, а с другой, постоянно привлекать сотрудников к реализации стратегии организации.

- Педагоги (заместители) также имеют ежемесячный информационный план, где указаны позиции, по которым они информируют руководителя. Среди них:
 - Данные о посещаемости занятий детьми.

- Средний балл учеников.

Иногда задают вопрос: почему именно эти позиции? Зачем, например, нужен средний балл? Порой мы вводим те или иные позиции не с целью контроля, а чтобы заставить педагогов подумать над чем-то, акцентировать на чем-то их внимание. Например, как мы ставим оценки, каков потенциал этого педагогического инструмента и правильно ли мы его используем.

- Доля учащихся, занятых в проектной или внеурочной деятельности по предмету.

- Наличие жалоб со стороны родителей.

- Работа техники в кабинете.

- Предложения по повышению эффективности работы.

Главное, что при делегировании полномочий информирование со стороны руководителя должно содержать и побуждение. Безусловно, станет сотрудник действовать на основе данной ему информации или нет, полностью зависит от него, так как ему дано право самостоятельно принимать решения в рамках делегированных полномочий.

Однако надо помнить: сотрудник несет ответственность за свое действие или бездействие.

- ✓ Обратная связь на всех уровнях (школьный сайт – как от-

ражение этого правила). Форма обратной связи в нашей школе достаточно традиционная: через виртуальный кабинет директора и форум.

- ✓ Мы меняем нашу жизнь к лучшему каждый день.

Для меня как руководителя важно, чтобы и дети, и педагоги размышляли над тем, как сделать лучше жизнь школы, повысить эффективность всех процессов. Вопросам социализации у нас уделяется большое внимание. Дети принимают участие во многих социальных проектах и акциях. К примеру, «Субботник как лучший флешмоб»: общее дело, где каждый чувствует себя частью команды и ощущает ответственность за общее дело.

Для педколлектива имеет значение внутрифирменное повышение квалификации. Это форма создания единого информационного пространства. Мы обмениваемся опытом на педагогических советах, идем на курсы командой, или курсы проводятся для педагогического коллектива прямо на базе нашей школы. И примерно раз в неделю я сама делаю рассылки для всех педагогов с интересными новостями в сфере образования, статьями, сайтами, любыми интересными, удивляющими и вдохновляющими материалами. ●

КСТАТИ...

ЦЕНТР повышения квалификации специалистов Василеостровского района Санкт-Петербурга выпустил книгу «Технологии управления образовательным учреждением. Из опыта работы директоров образовательных учреждений». Сборник статей управленцев-практиков, составленный директором ИМЦ Василеостровского района А.Л. Гехтман, адресован школьным администрациям, стремящимся к инновациям, и посвящен проблемам, которые возникают при руководстве педагогическим коллективом.

Автор статьи о гарцбургской модели управления – Юлия Ивановна Ачкасова – тоже делится в книге своим опытом. Юлия Ивановна – директор школы, победитель финала всероссийского конкурса «Педагогический дебют – 2014» в номинации «Молодые управленцы». Она принимала участие в конкурсе губернатора Санкт-Петербурга «Лучший проект выпускника Президентской программы – 2013», награждена почетной грамотой Министерства образования и науки Российской Федерации, губернаторским знаком «За гуманизацию школы Санкт-Петербурга».

Нормы позволяют, школы не хотят

Решения есть, давайте их использовать

По данным ученых, к 2025 году российские школы ждет увеличение численности школьников на 27%. Всех их нужно будет обеспечить учебными местами. Кроме того, 10% детей школьного возраста сегодня сидят за партами в зданиях с уровнем износа от 50 до 70 процентов, и перевод учеников из очень старых школ тоже потребует обеспечить им многочисленные места. В рамках существующих государственных и муниципальных программ под все эти нужды запланировано появление лишь 812 тысяч мест до 2025 года, в то время как необходимо более 6 миллионов!

Первый, очевидный способ – строительство новых зданий – кажется маловероятным в силу высокой стоимости. Второй способ – изменение нормативов и увеличение наполняемости классов – имеет нулевую стоимость, но повлечет снижение качества образования. А третий вариант – эффективные организационные решения – хотя и не может полностью покрыть прогнозируемую потребность в ученических местах, приемлем по стоимости, все-таки даст увеличить количество мест и хорошо повлияет на качество образования.

Но какой бы сценарий ни пришлось выбрать, реализация любого из них подразумевает нетривиальные решения в области архитектуры и дизайна.

Инна АЛЕЙНИКОВА

Архитекторы, по их признанию, не специалисты в сфере образования. В собственных профессиональных технологиях – как построить здание, как организовать пространство – им ориентироваться гораздо проще. Внося изменения в школьные помещения, они полагаются на знания заказчика – директора и педагогический коллектив, которым

предстоит вести здесь образовательный процесс.

Впрочем, учителям и директорам тоже мало известны строительные нормы, поэтому в своих идеях педагоги нередко себя ограничивают. У архитекторов на это есть предложение смело обращаться к невероятным, на первый взгляд, идеям, ведь то, что школьным работникам кажется спорным и неприменимым, полностью укладывается в контекст норм.

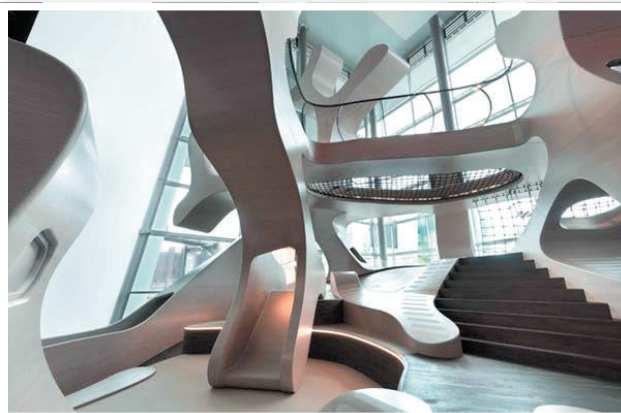
С подборкой таких решений нас познакомила Анна Шапиро, главный архитектор мастерской «Атриум». В «Атриуме» занимаются городскими объектами, интерьерами, частными домами, ландшафтами и образовательными пространствами для детей. Кстати, школа-интернат для детей-сирот в московском районе Кожухово, вышедшая «из-под пера» сотрудников мастерской, попала в атлас суперсовременной мировой архитектуры!

Полы неправильной формы, веревочный городок, скалодром, горка внутри пространства



«Мы с удовольствием внесем все эти вещи в проект, — уверяет Анна. — То, что они редко предлагаются школами, не имеет никакого отношения к архитектурным нормам. Скорее, вопрос эксплуатации. Педагоги избегают этого, так как есть шанс, что дети свалятся, за ними нужен больший присмотр»

Криволинейные конструкции



«Запрета на криволинейность нет. Это симпатично, но очень дорого, а образовательные учреждения чаще всего бюджетные. Если же не бюджетные, то средства вкладываются во что-то иное»

Меловые доски в коридорах



«Никто их не любит, потому что детям легко испачкаться»

Открытый бетон



«Выглядит замечательно! Но, например, в интернате для детей-сирот, при строительстве которого мы выбрали бетон хорошего качества и его можно было не отделывать, директор сказала: “Может, в Швейцарии, где дети приходят в школу от любящих родителей и из комнат с занавесками, хорошо сменить уют на суровые образовательные будни, но для моих детей всё покрасьте”. И мы покрасили»

Архитектура в архитектуре



«Это прекрасная идея. В местах для уединения ребенок может спокойно провести время, отдохнуть от других. Но преподаватели знают, что эти места тяжело контролировать»

Стеклянные перегородки



«Я не раз слышала фразу: как жаль, что в школах нельзя сделать стеклянные перегородки. Кто это сказал? Можно! Стеклянные перегородки, окна между разными помещениями в наших условиях допустимы. Но они должны быть определенного качества, чтобы стекло не разбили бегущие дети»

По словам Анны Шапиро, «если рассматривать архитектуру не как вещь в себе, а как часть строительного процесса, часть жизни, то нормы совсем не то место, о которое мы больше всего спотыкаемся, именно нормы многое позволяют». Тем не менее есть вещи, невозможные для реализации. Например, нельзя разместить учебные помещения ниже уровня улицы (другими словами – под землей).

Или сделать пониженные потолки в классах начальной школы, что позволяло бы маленьким детям чувствовать себя психологически комфортнее. Пока норма 3 м 60 см неизменна.

К нормам архитекторы относятся с пониманием: на кону стоит безопасность людей. Однако, проявив находчивость, им удается найти средства, как воплотить идеи, не рискуя жизнью и здоровьем учеников и учителей.

Запрет на использование деревянных конструкций



«Школа – один из самых высоких по требованиям безопасности зданий объект. Никакие деревянные конструкции даже с самыми хорошими пропитками им не соответствуют. Но мы можем здание школы поделить на два пожарных отсека: часть, где находятся классы, и спортивный блок. Как правило, в типовых проектах спортивные залы всегда находились отдельно, чтобы занятия в классах не мешали топот, крики и удары мячей. А такой пожарный отсек идет в проекте с пониженными требованиями по пожарной безопасности, и можно сделать деревоклееные балки»

Запрет на винтовую лестницу



«Винтовые лестницы кажутся нереализуемыми в свете наших норм, но обратите внимание: мы не можем использовать винтовые лестницы на путях эвакуации. Это значит, что, обеспечив эвакуацию по обычным лестницам, имеем право украсить здание винтовой»

Запрет на стекло на потолке



«Давайте сделаем зенитные фонари. Кроме того что в помещение будет попадать естественный свет, в случае пожара дым вытянется, как в трубу»



«Мы с вами живем в современном мире. Производители предлагают негорючие гипсоволокнистые панели, отделанные полумиллиметровым шпоном натурального дерева. Шпон такой толщины легко пропитать настолько, чтобы он стал негорючим. Таким образом, стены в школе могут выглядеть деревянными. Эти панели мы собираемся использовать в школьном здании, которое сейчас проектируем»

Среда тоже учитель

Современному директору приходится интересоваться тем, чем его коллегам в прошлом веке заниматься не доводилось.

Татьяна Васильевна Христофорова, директор частной школы «Лидеры» г. Москвы, в свой рабочий график руководителя включила посещение конференции по школьной архитектуре и дизайну. В школе мелочей не бывает. Перегородка в спортивном зале, возможности установления которой сейчас особенно интересны Татьяне Васильевне, расширят перечень предлагаемых школой услуг.

– Почему вы, директор, уделяете время дизайну спортзала?

– У меня очень большой опыт работы в школах, я понимаю, как лучше использовать пространство.

«Лидер» – объект дополнительного образования всего района. Увеличился запрос от родителей на открытие новых секций для их детей, и у нас есть возможность пригласить профессиональных тренеров. Двух спортивных залов не хватает. Чтобы в одно и то же время проводить, скажем, тхэквондо и гимнастику, планируем поставить перегородку.

Я эту школу строила. Мое четкое убеждение: когда возводится школа, правой рукой у строителей должен быть директор – человек, который будет там жить. И работать нужно сообща уже на уровне проекта, обсуждать его, а не дожидаться, когда тебе принесут готовый проект.

Уникальная образовательная программа – отличие **муниципальной общеобразовательной школы дизайна «Точка» г. Перми,** возглавляет которую **директор Анна Анатольевна Деменева.** В программе сочетаются основное

и дополнительное образование дизайнерской направленности. Это стало возможным благодаря новому Закону «Об образовании». В «Точке» учатся дети с трех лет (детский сад) до 11-го класса. Проект поддержан на городском и краевом уровнях.

– В школе, где в развитии детей сполна используется потенциал дизайна, директор, наверное, должен уделять облику классных и внеклассных помещений особое внимание?

– Мне нравится фраза о том, что среда – это третий учитель. Поэтому мы создаем новые образовательные пространства – студии, мастерские, пространства новых форматов. Думаем, какие материалы можно использовать в отделке, чтобы это оказалось бюджетно, но возникала бы новая визуальная действительность у детей – не та, которая была в школах прежде. Жизнь развивается.

– Коллектив у вас творческий?

– Специфика нашего образовательного учреждения в том, что помимо педагогов в школе с детьми работают практикующие дизайнеры. И на всех уровнях действуют такие институты, в работе которых участвуют эти специалисты.

Я принимаю управленческие решения, советуясь с экспертным советом. У нас есть арт-директор. Процедуры соуправления помогают вырабатывать правильные решения. Там, где моя компетентность заканчивается, обращаюсь к дизайнерам. И наоборот – когда чувствую, что их наработки идут в разрез с действующими нормами, говорю: так нельзя.

– Ваша школа необычна чисто внешне?

– Внешне она традиционная, 1964 года постройки. Технически и морально школы должны меняться, и внутри она отличается от соседних.

– Как и в любую школу, к вам приходят с проверками. Комиссия реагирует на нестандартный облик?

– Когда я работала директором первый год, мы покрасили стены в темный цвет. Одна стена темно-серая, вторая грязно-фиолетовая, третья терракотовая.

Пришла инспектор. У нее было искреннее возмущение! Но когда я спросила, чему противоречат наши цвета, она не нашла никакой запрещающей нормы. Во второй и третий раз она уже отнеслась спокойно.

– Вы считаете нормы барьером?

– Норма – это не абсолютный барьер, а некая рамка, в которой можно действовать с помощью современных технологий, материалов. Нужно относиться с пониманием, почему норма возникла.

директору на заметку

ПЕРЕДАТЬ читателям свой совет попросили сотрудники одного из образовательных учреждений, пожелавшие внести уют в рабочее пространство.

«В нашей школе было пять так называемых зеленых стен – стен с растениями, – рассказали они. – Вертикальное озеленение не прижилось: все растения погибли, с обратной стороны стены вырос грибок. Будьте осторожны с этим!

Кроме того, недешевое обслуживание.

Есть другие технологии».

Входов в школу много не бывает

Сначала появилась идея создать на горном курорте Дилижан в Армении летний лагерь на 200 детей. Спустя время планы изменились, и было решено построить в этом живописном месте школу на 400 человек. Купив еще земли, задумались о школе-интернате на 450 учеников. В итоге построили международную школу-интернат «Дилижан» на 650 мест.

Работников образования, приезжающих по делам в Армению, обязательно везут показать это чудо архитектуры.

Здание «Дилижана» полностью вписывается в окружающую среду. Архитектор Тим Флинн, увидев, что рядом расположен красивейший национальный парк, придумал здание небольшого размера из местного камня, применена «зеленая архитектура» (крыши и стены с растениями), чтобы школа полностью слилась с ландшафтом.

Месторасположение одновременно стало и вызовом для архитекторов: высокий уровень сейсмической опасности, вероятность селей, недалеко находится горная река...

Всё учли, со всем справились.

«Студентам не скучно входить в это здание, – поясняет Т.Флинн. –



«Наша команда хотела создать динамичную, меняющуюся школу», – говорит Тим Флинн

Благодаря прозрачной крыше и стенам им видно, что происходит на улице, какая сегодня погода, играют тени, то есть создается естественная связь с пейзажем. Школа выглядит по-своему в разное время года и в разное время суток».

Надо ли говорить, что интерьеры яркие; мебель легко убирается и достается, столы сдвигаются и принимают новую форму; есть отдельные места для чтения, пространства для концертов, встреч; у каждого этажа свой главный цвет.

И, конечно, учебное пространство выходит на улицу. Архитекторы предусмотрели классы под открытым небом.

В отличие от «Дилижана» внутренние решения школ в Финляндии можно назвать аскетичными: спокойная цветовая гамма, дерево, необработанный бетон. Но с точки зрения решений архитектурных, финские образовательные учреждения поистине фантастические.

От исполнительного директора мебельной компании Martela Елены Араловой, которая часто посещает учебные заведения у финнов, мы узнали, что, например, в школе «Сауналаhti» более десяти входов в здание. Это позволяет детям, не толпясь, войти по утрам, а потом на каждой (!) перемене выбираться на улицу, независимо от погоды, и успевать вовремя вернуться на урок. При входах предусмотрены устройство для чистки грязной обуви, сушилки для варежек и одежды.

Классы здесь различаются по размерам.

Всё трансформируемо: холл может быть атриумом, затем превратиться в столовую, а еще спустя короткое время появятся сцена и стереоскопические трибуны.

Практически все стены в школе стеклянные. И если в других странах учителя воспринимают это как инструмент контроля над ними, то директор «Сауналаhti» убежден: так рождается чувство единения.



«Мы позаимствовали детали из традиционной архитектуры городка и получили здание с армянским духом»

«Меня поразила библиотека! – вспоминает Елена Аралова свой приезд в школу. – Это не только хранилище книг, но и место тусовки учеников – с удобными диванами и пуфиками. Кстати, автоматическая система выдает книги без участия библиотекаря».

В «Сауналаhti» одной из первых отошли от принципа, что школьное здание существует только для учеников. Вечером в кружки, спортивные секции и библиотеку приходят горожане.

Здание другой финской школы – «Мартенсбро» – в шутку называют «штанами»: два крыла, разделяющие потоки малышей и старшеклассников, пересекаются в атриуме.

Отличительной чертой «Мартенсбро» можно назвать отсутствие прямых коридоров – они изогнутые. По такому коридору не разбежишься, а пойдешь степенно, чтобы за каждым поворотом встретить организованную там выставку.

В классах всегда стоят кресла, диван, пуфики. И они активно используются на уроках. Директор Кристина Фалкенстадт уверяет: изучение математики на диване ничуть не хуже, чем за партой.

А парты и стулья у ее учеников – высокие, словно барная мебель. У учителя к концу рабочего дня не болит спина, ведь склоняться к тетради каждого ребенка уже не нужно.

«Идеальной мебели не существует, – считает Елена Аралова. – Какую бы вы ни купили, позвольте ребенку менять положение тела во время урока».

Наша компания реализовала несколько проектов, чтобы посмотреть, как можно перестроить классы. И новое пространство оказалось совсем не похожим на класс. Много разной мебели для организации групповой и индивидуальной работы, что максимально подходит для модели «Перевернутый класс», когда лекционный материал изучается дома и практически осваивается в школе. А скоро мы едем туда, где дети уже год работают без парт. Пока вопрос, насколько это эффективно, спорный. Хотим увидеть результаты».

Финская школа «Энтер» придерживается принципа обучения на улице вплоть до переноса на природу уроков математики, физики и химии, не говоря уже о физкультуре. Для всего предусмотрены учебные места.

Также в «Энтер» реализована концепция «школы-города»: в здании можно найти центральную площадь, коридоры-улицы и частную территорию (приватные зоны).

Учительская напоминает ресторан. В распоряжении педагогов кресла, диван и бар.

Кабинет директора, по нашим меркам, очень маленький.

Тем временем в Казахстане работает целая сеть необычных учебных заведений «Назарбаев Интеллектуальные школы». Закон о статусе интеллектуальных школ дает им автономность, самоуправляемость, академическую свободу – детей, набранных по конкурсу, обучают по своим программам с 7-го по 12-й класс. Сейчас в сеть входит 20 учреждений.

Образовательная программа интегрированная: функциональное и творческое применение знаний, критическое мышление, проведение исследовательских работ, использование ИКТ, языковые навыки, умение работать в группе и индивидуально.

О том, как руководство меняет среду, чтобы реализовать такую образовательную программу, на примерах показала Светлана Испуссинова, заместитель председателя правления АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы».



«Часть мебели мы купили у известной фирмы Martela. Это мебель, о которой можно рассказывать легенды»



«Директорам школ я хочу сказать: возьмите самую обычную мебель и собирайте из нее уголки. А чтобы получился яркий класс, в котором дети работают с огромным удовольствием, мы добавляем на полу круги из ковролана. В каждой школе у нас есть экономичная версия того, что делают в фирмах дорого и шикарно»



«Очень культивируем чтение! Участвуя в проекте “100 обязательных книг”, в течение пяти лет ребенок обязан прочитать сотню изданий. 60% – книги на казахском языке, 20% – русская классика и 20% – английская классика на языке оригинала. Кроме того, в определенное время звучит звонок, и в школе начинают читать все – от технички до директора. Детей не заставляют читать что-то конкретное – просто пока читай, а потом уже доберемся и до обязательной литературы. В библиотеке прозрачные стены и цветная мебель. В целом по школе, в том числе в библиотеках, соблюдаются национальные традиции в дизайне. Они простые – сундуки, корпеики, на которых удобно сидеть и лежать, их можно вытащить в коридор»



«Школьные лаборатории оснащены хорошим технологическим оборудованием. Проводим мы эксперименты и в зимнем саду: это стеклянный “аквариум” с самыми разными цветами и интерактивной доской»



«Рекреации – многофункциональная среда с возможностью использования для различных целей: проведение занятий, групповых работ, семинаров, презентаций, школьных собраний, выставок, встреч и др.»



«Важную роль в школе отводим искусству: уделяем внимание традиционному казахскому танцу, обязателен курс по искусству, большой выбор занятий: рисование, фото, хореография, гончарное дело (все дети и учителя умеют делать кувшины, это любимое дело, расслабляющее). В актовом и спортивном залах установлены телескопические трибуны. Они отодвигаются, поэтому удобно проводить любые мероприятия, пространство увеличивается»



«Поскольку школьники углубленно изучают предметы физико-математического профиля, повсюду есть шахматы. Люди, приходящие в школу, удивляются: “Почему дети у вас не носятся по коридорам?” Они думают над шахматной задачей»



«Стеновые панели поглощают звук и красиво смотрятся. У каждой из наших школ свое лицо, повторения нет. Стараемся придумывать что-нибудь интересное, чтобы ребенку было не скучно. Например, по стенам “ходят” муравьи»

Иллюстрации предоставлены организаторами конференции EdCrunch



ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ Г. МОСКВЫ
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПЕРВОЕ СЕНТЯБРЯ»
МОСКОВСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СПОНСОР: ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДРОФА»

2016

22 МАРТА – 14 АПРЕЛЯ

ВНИМАНИЕ!

УТОЧНЕННОЕ РАСПИСАНИЕ ДНЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МАРАФОНА

22 марта	Открытие Марафона День классного руководителя День учителя физической культуры	31 марта	День учителя биологии
23 марта	День школьного психолога	1 апреля	День учителя информатики
24 марта	День здоровья детей, коррекционной педагогики, логопеда, инклюзивного образования и лечебной физической культуры	2 апреля	День учителя физики
25 марта	День учителя начальной школы (день первый)	3 апреля	День учителя математики
26 марта	День учителя начальной школы (день второй)	5 апреля	День учителя истории и обществознания
27 марта	День дошкольного образования	6 апреля	День учителя МХК, музыки и ИЗО
28 марта	День учителя технологии *	7 апреля	День школьного и детского библиотекаря
29 марта	День учителя географии	8 апреля	День учителя литературы
30 марта	День учителя химии	9 апреля	День учителя русского языка
		10 апреля	День учителя английского языка
		12 апреля	День учителя французского языка
		13 апреля	День школьной администрации
		14 апреля	День учителя немецкого языка Закрытие

marathon.1september.ru



Обязательная предварительная регистрация на все дни Марафона с 22 февраля 2016 года на сайте marathon.1september.ru



Каждый участник Марафона, посетивший три мероприятия одного дня, получает официальный именной сертификат (6 часов)

В дни Марафона ведущие издательства страны представляют книги для учителей

Начало работы каждого дня – 9.00. Завершение работы – 15.00

УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНОЕ. ВХОД ПО БИЛЕТАМ

РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ, РАСПЕЧАТЫВАЙТЕ СВОЙ БИЛЕТ И ПРИХОДИТЕ!

Место проведения Марафона: МПГУ, ул. Малая Пироговская, дом 1, стр. 1 (в 5 минутах ходьбы от ст. метро «Фрунзенская»)

* Место проведения Дня учителя технологии: ЦО № 293, ул. Касаткина, 1а (ст. метро «ВДНХ»)

По всем вопросам обращайтесь, пожалуйста, по телефону **8-499-249-3138** или по электронной почте marathon@1september.ru

Права учреждения защищаются

Правда, не все это понимают

Что происходило с зарплатами учителей в разных регионах России? Каковы прогнозы на 2016 год? Сохранится ли на прежнем уровне учительская зарплата? Будет ли она снижаться? В каждом субъекте РФ – своя особая ситуация, зависящая от принятой в нем системы оплаты труда и состояния регионального бюджета. Рассказывает директор Центра универсальных программ Наталия Георгиевна ТИПЕНКО.

Беседовала Светлана КИРИЛЛОВА

– Говорят, что майские указы Президента России выполнены и зарплата педагогов практически на 100% доведена до средней по региону. Так ли это?

– Формально только четыре региона не достигли целевых показателей «средняя зарплата по субъекту РФ» по итогам первого полугодия 2015 года: Чечня, Ингушетия, Калужская и Пензенская области. Но, строго говоря, это мало о чем говорит. По дополнительному образованию майские указы выполнены регионами процентов на 80. По педагогам дошкольных учреждений, чью зарплату следовало довести до 100% к зарплатам в общем образовании региона, – тоже. В детских садах зарплаты в среднем составляют 83–85% от целевого значения.

Зато по общему образованию майские указы почти в половине регионов перевыполнены: в них зарплата педагогических работников составляет 120 и 125% от средней по субъекту РФ. Теперь регионам предстоит удержаться на этом уровне.

– Они смогут удержаться?

– Не знаю. Возможно, им удастся сделать это. Первая возможность – за счет общего понижения зарплат в регионах. На сегодняшний день мы еще наблюдаем тенденцию: средняя заработная плата растет во всех субъектах РФ. Но к концу года ситуация может измениться. Соответственно, с ней в начале года могут понижаться и учительские зарплаты. В прошлые годы, когда реализовывалась идея привязать зарплату педагогов к средней по региону, расчет был на то, что последняя будет только расти. Исходя из этого тезиса, многие регионы стали

включать в формулу расчета норматива среднюю зарплату по субъекту РФ. И теперь именно эти регионы могут столкнуться с тем, что зарплату педагогов придется «законодательно» уменьшить.

Как это сделать? Может быть уменьшена «база» для расчета. И это вторая возможность. Давно идет речь о том, что при расчете средней зарплаты по региону в нее будут включены все виды доходов, в том числе зарплаты людей с частичной занятостью, полставки. Если учитывать совместителей по каждому месту работы, то общую сумму зарплаты придется делить на большее число людей. Следовательно, средняя зарплата по региону может упасть процентов на 10. И тот регион, который раньше просто выполнял майские указы, за счет нового подхода к расчету средней зарплаты начнет перевыполнять их, а тот, кто не дотягивал до целевого значения, будет выполнять их на 100%. В реальности даже при 120%-ном превышении средней по региону зарплаты учителей может и не измениться, а может даже понизиться. Кстати, звучит еще одно предложение: убрать из расчета средней по региону зарплату госслужащих. Дело в том, что у них достаточно высокие зарплаты, которые к тому же регулярно индексируются.

Таким образом, отношение зарплаты педагогов к средней по региону может и не измениться, хотя абсолютная величина самих зарплат уменьшится.

– Многие руководители задаются вопросом: где сейчас найти достоверные сведения о зарплатах педагогов в разных регионах России?

– Данные – на Росстате РФ. Только информация задерживается на полгода. И это сведения только по педагогическому персоналу, многих категорий занятых там просто нет.

Много лет мы боролись за открытость и доступность образовательной статистики. Но сейчас даже профессионал не может отыскать эту информацию в полном объеме. Когда-то только ленивый не критиковал мониторинг, проводимый «Эврикой». Действительно, данные этого мониторинга расходились с данными Росстата в среднем на 2%. Ну и что? Зато информация появлялась оперативно, и она была очень подробная (нагрузка, совместительство, прочий персонал, стимулирующие и др.). Любой мог посмотреть, что и где происходит.

Сегодня на сайте Росстата мы можем найти только данные об учительской зарплате. Исчезла даже рубрика «Выполнение майских указов Президента РФ». Обидно, что по каким-то «внутренним» причинам система сбора информации у операторов, охватывающих всю страну, теперь работает лишь с ограниченным числом регионов. А это уже – выборочное обследование. Раньше мы критиковали мониторинг: «Цифры не точны!» Но тогда цифры были, а теперь нет ничего.

– Некоторые директора жалуются: их регионы резко сокращают выплаты стимулирующих или вообще от них отказываются. Есть опасность, что из-за утраты стимулирующих учителей просто недополучат в 2016 году существенную часть своей зарплаты?

– Да, это может случиться в тех субъектах Федерации, которые слишком «увлекались» стимулирующими выплатами. Зарплата педагога, как известно, состоит из базовой части, компенсирующих и стимулирующих выплат – в разных пропорциях по отношению к базовой части зарплаты. В контракте учителя оговорено: оклад защищен, он будет выплачиваться в указанном размере до следующей аттестации.

Когда по итогам 2013 года мы проводили мониторинг по структуре учительских зарплат в рамках регионов КПМО, было очевидно: отдельные субъекты РФ, например Ямало-Ненецкий АО, довели стимулирующие в структуре зарплаты до 50%. Но стимулирующие выплаты – не гарантированная часть зарплаты. Сегодня они есть, а завтра нет. Другие субъекты РФ изначально в эти игры не играли. В Московской области доля стимулирующих выплат никогда не превышала 10% в структуре зарплаты.

Но когда у бюджетов серьезные трудности, учителя тех регионов, у которых был крен в сторону стимулирующих выплат, могут серьезно пострадать (причем на вполне законных основаниях). Не спасут многостраничные положения с росписью, какие баллы и за что получают учителя. Баллы есть, а средств их обеспечивать нет. В условиях секвестра бюджета стимулирующие выплаты урезаются в первую очередь.

– Но есть же примеры более разумного подхода к формированию фондов стимулирования...

– Да, есть. Например, Калининградская область всегда проводила стимулирование через систему грантов. Это была хорошая идея. Вместо того чтобы стимулировать дополнительными 15% гимназии и лицеи, можно те же деньги распределять между всеми школами по конкурсу, через гранты. Общий объем суммы тот же, а основание для выделения суммы другое. Мы в свое время именно это рекомендовали регионам делать при введении подушевых нормативов.

Почему данный опыт не получил серьезного распространения? Ответ прост: защищенность бюджетов. Деньги, которые выделялись школам через систему грантов, берутся из определенной программы (в случае Калининграда – программы финансовой поддержки качества образования). А при проблемах с бюджетом «под нож» первыми идут именно программы. На финансирование учреждений нужно отдать деньги полностью, иначе нарушается закон, а программы финансируются лишь в том случае, если есть возможность.

Когда деньги заложены в формулу финансирования учреждений, когда формула утверждена, изъять из нее 15% – проблема: нужно переутверждать саму формулу. Сделать это можно, как правило, путем внесения изменений в закон (или постановление правительства региона), а это сложно. Деньги, заложенные в программе, изымаются значительно проще.

– Однако приходилось слышать о случаях, когда директора последними узнавали об урезании фонда оплаты труда...

– Такое тоже возможно. Во время недавней поездки по одному из регионов юга России меня поразило, что в некоторых муниципалитетах 100% школ – казенные учреждения. Мне откровенно разъяснили эту ситуацию: главы муниципальных образований не дают школам переходить в статус бюджетных учреждений. С казенными можно сделать что угодно: есть проблема в муниципальном бюджете – и тут же, без оповещения, снимут с учреждения 15–20 процентов бюджетных средств. И директор не имеет никаких инструментов оспорить этот «секвестр».

А когда учреждение стало бюджетным (или автономным) и работает в рамках соглашения и задания по его выполнению, учредитель сильно ограничен в праве срезать бюджетному учреждению финансы. Это проводится только через изменение задания, при его уменьшении и т.д. Целая процедура, делающая невозможным внезапное уменьшение бюджета без ведома директора учрежде-

ния! Это один из серьезных плюсов механизмов, введенных ФЗ № 83: права учреждения защищаются. Правда, не все это понимают.

– Есть регионы, в которых, чтобы уменьшить расходы на образование, в норматив закладывают только базовую часть зарплаты. Это законно?

– Не думаю, что это возможно. Если в формуле расчета норматива стоит «средняя зарплата по экономике», то там уже заложены и оклад, и компенсации, и стимулирующие. Если в нее закладывается только базовый оклад, то выбрасываются стимулирующие и компенсации. Однако тогда надо вводить дополнительный коэффициент компенсации. Дело в том, что стимулирование можно выбросить, а компенсирующие выплаты нельзя: они должны выплачиваться по закону.

– Другая ситуация: стимулирующие выплаты, которые уже начислили педагогам по итогам полугодия, школа не получила. Стимулирующие были не маленькие – от пяти тысяч рублей каждый месяц. Педагоги реально остались без надбавок к своим зарплатам. Что они могут сделать в этой ситуации?

– Что тут можно сделать? Когда они голосовали за систему оплаты труда в своем учреждении, когда они выбирали систему оплаты труда, о чем они думали?

Недавно меня пригласили на круглый стол, где обсуждались проблемы учительской зарплаты. Вопросы задавались поразительные. Прочитирую один из них: «В сентябре мы подписали документ о том, что согласны с уменьшением нашей зарплаты на 20%. Действительно ли это так и сколько я буду получать?». Что тут сказать?

Во-первых, не надо было это подписывать. Во-вторых, я не знаю, что у вас записано в контракте. В-третьих, вы сами хоть раз видели свой контракт?

Педагогам, где бы они ни жили, по-прежнему трудно представить себе, что в российском образовании нет больше единой системы оплаты труда. Система оплаты труда Иваново отличается от Красноярска или от Уфы. И уж тем более они не умеют найти ответы на свои вопросы, прочитав контракт... Хотя я уверена: контракт у них есть, и там все нюансы отражены, трудовые инспекции за этим следят.

– Бюджеты регионов в 2016 году ждет секвестр. Каков прогноз: что произойдет в ближайшем будущем с системами оплаты труда на территории России? Что, например, будет с системой «ученико-час»?

– Вы заметили, что про ученико-час уже никто не вспоминает? Сегодня он реализуется лишь в де-

сятке регионов, и даже там не все муниципалитеты перешли на эту систему. В тех субъектах РФ, где его внедряли, от него мало что осталось.

Недавно пыталась расспрашивать свою знакомую, работающую в школе в регионе, где введен ученико-час. «Сколько ты сейчас получаешь за работу с каждым из своих классов при разной наполняемости?» – спросила я. Она удивилась: «Как – сколько? Я получаю за работу в соответствии с отработанными часами...» То есть в чистом виде ученико-час не применяется. Вот и ответ на вопрос.

Когда Игоря Реморенко, еще в бытность его замминистра, спрашивали, какую из систем оплаты труда он считает лучшей, тот дипломатично ответил, что все хороши и каждая имеет свои достоинства.

Однако теперь в тренде – введение штатно-окладной системы оплаты труда (во всех бюджетных организациях, не только в образовании). Ученико-час многих разочаровал. По иронии судьбы регионы, которые последними вводили ученико-час, были Москва и Забайкальский край. А сейчас в Забайкальском крае самые большие проблемы с зарплатами. Там даже медикам зарплату не выдают. Думаю, что им не до экзотического ученико-часа.

– Штатно-окладная система кажется вам на сегодняшний день подходящей для российской ситуации?

– Директора и педагоги хотят именно штатно-окладную систему, и примерно половина регионов уже работает в ней.

У нее есть немалое преимущество: там все понятно! Люди знают, что у них такой-то оклад и 10–15% стимулирующих.

Вообще-то в России всего три системы оплаты труда: ученико-час, штатно-окладная и система оплаты труда с базовой единицей.

Система оплаты труда с базовой единицей похожа на штатно-окладную. Только базовая единица закладывается в формулу вычисления норматива вместо средней зарплаты по региону. Хочешь видеть, какая сумма понадобится, чтобы зарплата в регионе выросла на 14%, посчитай, на сколько должна увеличиться базовая единица. Предположим, ее надо с этой целью увеличить с 3200 до 3850 рублей. Если тебя все устраивает, индексировать базовую единицу постановлением правительства на следующий бюджетный год. В свое время мы рекомендовали данную систему в Орловской области.

– Многие сейчас говорят, что с введением штатно-окладной системы будет не мень-

ше сложностей, чем в свое время с ученико-часом...

– Действительно, до сих пор не решен ряд вопросов. Первый вопрос – как формируется сам оклад. Второй вопрос – на каком уровне он будет определяться: федеральном или субъекта РФ. В кое-каких регионах уже по собственной инициативе разработали и выпускают документы, в которых расписаны все должности, все штатные единицы, все «вилки» между ними. В нем ты можешь найти свою должность, образование, категорию, стаж работы и увидеть, исходя из этого, сколько должен получать. Например, пятнадцать лет стажа, образование высшее, штатная единица – воспитатель, учитель. Человек ведет пальцем по сетке, находит пересечение столбцов и говорит себе: ага, вот он я, вот сколько я должен получать!

– Но сейчас стали говорить о необходимости вводить градацию в рамках профессиональной группы: например, учитель старший или младший...

– Минтруд должен был разработать разряды, штаты, оклады. Разработать «вилку» внутри должностей: например, старший или младший воспитатель, старший или младший преподаватель. Такая цель поставлена для создания возможности профессионального роста. Сейчас данный вопрос продолжает обсуждаться. По мнению профсоюзов, происходит это недостаточно активно. Кстати, если вы помните Единую тарифную сетку с ее разрядами, то это на нее похоже. Мы к ней воз-

вращаемся. Для учителей очень удобно, и им нравится.

– Возможно ли, что в 2016 году штатно-окладную систему введут на территории России приказным порядком?

– Скорее всего, она будет рекомендована регионам. И тем, кто выделял на стимулирование 50%, придется перекидывать эти стимулирующие в базовую часть зарплаты.

– Все идет к тому, что финансирование систем образования в регионах будет снижаться. И люди задаются вопросом: что будет с качеством образования?

– Недавно я познакомилась с удивительной идеей о взаимосвязи баллов ЕГЭ и финансирования образования с регионального уровня. Якобы чем больше денег вкладывают региональные власти в образование, тем выше в этом регионе баллы ЕГЭ. Идеи подобного рода мне приходилось слышать еще много лет назад, когда я выступала консультантом в проектах Всемирного банка. Тогда консультанты рассуждали так: если в России расходы на сельскую школу в два раза выше, чем в городах, следовательно, и образование в сельских школах здесь значительно лучше, чем в городских... Могу ответить на это так: финансирование образования и качество образования – разные вещи. Хотя очевидно, что лучшее финансирование создает возможности для улучшения качества. Но это только возможности, которые не всегда реализуются...

Таблица

Уровень средней заработной платы педагогических работников образовательных учреждений общего образования в организациях государственной и муниципальной форм собственности по федеральным округам

Федеральный округ	Средняя заработная плата педагогических работников, руб.	Отношение средней заработной платы по субъекту РФ, %	Средняя заработная плата педагогических работников, руб.	Отношение средней заработной платы по субъекту РФ, %
	Январь – июнь 2014 года		Январь – июнь 2015 года	
Центральный	39 609	103	42 944	105,8
Северо-Западный	38 794	112,8	40 310	109,5
Южный	28 314	119,3	29 348	119,7
Северо-Кавказский	20 938	102,5	22 157	104,8
Приволжский	26 945	113,7	28 111	112,3
Уральский	42 510	115,6	45 285	116,7
Сибирский	31 950	115,9	33 006	113,8
Дальневосточный	51 855	131,4	53 720	128,2
Крымский	Нет данных	Нет данных	26 619	129,5
Российская Федерация	33 924	107,7	35 745	107,9

Эффективный контракт: первые результаты

На наши вопросы отвечает заведующая Научно-учебной лабораторией анализа и моделирования институциональной динамики Института институциональных исследований НИУ ВШЭ Светлана Алексеевна ПОПОВА.

Беседовала Светлана КИРИЛЛОВА

– Ваше исследование должно обозначить изменения, произошедшие после введения эффективного контракта в российских школах и детских садах. Почему вы отобрали с этой целью только пять субъектов РФ?

– Дело в том, что в системах образования регионов России, даже сходных по условиям социально-экономического развития, идут разные процессы. Зарплата педагогов может быть одинаковой, но особенности управления системой образования, образовательная политика и, соответственно, перемены в сети образовательных учреждений существенно отличаются друг от друга.

Приступая к нашему исследованию, мы проанализировали изменения во всех регионах. Взяли данные Росстата с 2009 по 2013 год и с их помощью выяснили, как увеличивалась или уменьшалась образовательная сеть и как менялась численность работающих в ней людей. В результате субъекты РФ были разделены на несколько групп.

Первая группа – те регионы, которые между 2009–2013 годами проводили активные процессы оптимизации образовательной сети и численности кадров.

Вторая – где оптимизация завершилась в 2009 году, и после этого не менялись ни сеть, ни численность кадрового состава.

Для регионов третьей группы характерен демографический рост при неизменных показателях сети образовательных учреждений и численности персонала.

В четвертой группе оптимизация не происходит, несмотря на снижающуюся численность детей и отток населения.

Пятую группу составили сельскохозяйственные регионы с большой долей сельских школ, в которых идет процесс сокращения численности кадров.

Получив эти результаты, мы отобрали для нашего исследования пять субъектов Российской Федерации с таким расчетом, чтобы каждый из них попадал в одну из перечисленных групп. В каждом субъекте было организовано по четыре фокус-группы (в городском и сельском муниципалитетах). В каждом муниципалитете прошли интервью с директорами школ и детсадов, с их заместителями и с педагогами. Кроме того, проводились интервью с представителями региональных министерств образования, руководителями муниципальных органов образования и при необходимости с бухгалтерами школ.

Один из задаваемых нами вопросов – удалось ли субъектам Федерации довести уровень заработной платы до среднего по региону и за счет каких ресурсов? У педагогов спрашивали, удовлетворены ли они зарплатой и подходами к ее начислению, повлиял ли эффективный контракт на их работу. Директорам задавали вопросы о роли эффективного контракта в управлении учреждением и о его влиянии на результаты работы школы или детсада.

– В интервью многие педагоги и директора высказывались, что им нравится система стимулирования: они удовлетворены ее принципами и хотели бы сохранить. Для некоторых федеральных экспертов это оказалось неожиданным. Почему, по вашему мнению, давались такие ответы?

– Так отвечали в тех регионах, где последовательно проходило внедрение эффективного кон-

тракта. Я имею в виду действия руководителей регионального и муниципального образования: они разработали методические рекомендации и пояснения к внедрению эффективного контракта (таких рекомендаций не было на уровне Федерации), проводили обсуждения и обучающие семинары с директорами и руководителями муниципалитетов.

Администрации муниципалитета, в свою очередь, не просто устанавливали показатели эффективности, которые следует ввести в муниципальных школах и детсадах, но предварительно обсуждали их с руководителями образовательных учреждений. Эти показатели, как мы знаем, задают учреждению определенную планку. Далее руководитель должен был перевести их (не все, конечно) на уровень педагогов, предварительно обсудив с педагогическим коллективом.

Показатели эффективности деятельности педагогов пересматривались под новые показатели эффективности учреждения. Они могут учитывать и установленные муниципалитетом и включать показатели, разработанные коллективом школы или детского сада, в зависимости от того, как он видит определенные направления работы и на что, по его мнению, нужно стимулировать работников.

В итоге, когда муниципалитет обсуждает показатели эффективности школ с директорами и коллегиально принимает решения, а руководитель образовательного учреждения также коллегиально обсуждает показатели и принимает их вместе с коллективом, педагоги относятся более позитивно к введению эффективного контракта. Они согласовали данные показатели и готовы на них работать.

Не последнюю роль в удовлетворенности системой стимулирования играет объем стимулирующих выплат. Если он очень низкий, это не мотивирует педагогов на дополнительные усилия.

– Сейчас в регионах идут дискуссии, сохранять ли вообще систему стимулирования. Поэтому важно понять: в каких условиях педагоги готовы принять систему начисления стимулирующих выплат?

– Первый фактор я уже упомянула: демократичные принципы установления показателей стимулирования. Следующий фактор – объем и соотношение стимулирующих выплат и базовой части зарплаты. Маленький фонд стимулирующих выплат демотивирует педагогов. А этот фонд в разных субъектах РФ все уменьшается и уменьшается.

Не удовлетворяет учителей и другой вариант: низкая базовая часть зарплаты и высокая стиму-

лирующая. Например, базовый оклад составляет пять-шесть тысяч плюс тысяча за категорию, а чтобы получить среднюю по региону, учителю нужно заработать еще 20 тысяч за счет стимулирующих выплат. Педагоги в этих регионах жалуются на то, что такая система означает изначально низкую оценку их труда. К тому же ты не знаешь, сколько ты получишь, особенно когда установление стимулирующих выплат происходит ежемесячно, а не на относительно длительный период.

Когда педагог не знает, сколько ему начислят в следующем месяце, получит ли он 30 тысяч или 8 тысяч, на которые не сможет даже заплатить за квартиру и купить продукты, конечно, это людей не устраивает. И поэтому во многих регионах учителя хотят, чтобы была гарантирована определенная часть зарплаты, на которую они могли бы жить, в случае если по каким-либо причинам (болезнь, различные семейные обстоятельства и др.) не смогут заработать стимулирующие выплаты.

Но как ее подсчитать? Восемь тысяч рублей – на сегодняшний день больше прожиточного минимума. Но – одного человека. А если у педагога семья? На каждого определять по восемь тысяч? Тогда женщине с двумя детьми понадобится как минимум гарантированные 24 тысячи рублей. Многие спрашивают: как разрешить этот вопрос?

– Ввести штатно-окладную систему, за которую учителя и профсоюзы выступают во многих регионах...

– Действительно, есть такая тенденция, связанная с возвратом к штатно-окладной системе. В этом году, например, регионы подняли размер базового оклада в соответствии с рекомендациями Единой трехсторонней комиссии. Но в субъектах РФ сложились разные ситуации, и единые решения становятся помехой. Скажем, в регионе, где базовый оклад и так был относительно высокий, его увеличение привело к исчезновению в некоторых школах стимулирующих выплат.

Вместе с тем, если обсуждать возвращение к штатно-окладной системе, то это можно делать только в ситуации, когда в образовании не нужно ничего менять, когда школы укомплектованы квалифицированными кадрами и образовательные программы неизменны.

Все исследования и зарубежных, и российских ученых показывают: система оплаты труда по результату хорошо работает, когда нужно что-то изменить. А если мы устанавливаем в школе штатно-окладную систему («вот вам всем столько-то тысяч на каждого плюс одна-две тысячи за категорию»), это будет консервировать

ситуацию. От такой системы оплаты труда выигрывают те, кому изменения не нужны: либо они уже обеспечили необходимый уровень качества и не хотят двигаться дальше, либо не готовы что-либо менять.

Вопрос: нужна ли директорам сегодня такая ситуация? Ведь для руководителей школ стимулирующие выплаты – один из важных механизмов управления образовательным учреждением. За счет стимулирующих выплат директор управляет теми ориентирами, к которым коллектив должен двигаться: он мотивирует таким образом педагогов на решение поставленных задач. Если грамотный руководитель видит, что его сотрудники недорабатывают, если ему нужно вытаскивать свой коллектив из болота, он может сделать по-меньше базовую часть зарплаты и предложить учителям побольше работать в определенном направлении за стимулирующие выплаты. Директор имеет на это право, так как система оплаты труда утверждается самим учреждением.

С другой стороны, стимулирующие выплаты – только один из механизмов стимулирования работников на повышение качества труда. И хороший руководитель это знает: он применяет эту меру соответственно условиям.

В регионах предупреждают: если учителю нужно будет зарабатывать себе зарплату на стимулирующих, ему понадобится выполнять значительный объем работы дополнительно, и он может потерять качество основной работы. Мы сталкивались с жалобами учителей на значительное увеличение нагрузки при сохранении или незначительном увеличении зарплаты и на то, что порой приходится меньше времени уделять качественной подготовке к урокам, работе с детьми.

– Еще один важный вопрос – о периодичности стимулирующих выплат? Какая практика установилась в школах разных регионов?

– Большинство образовательных организаций начинали с того, что утверждали стимулирующие выплаты ежемесячно. Сейчас во многих регионах начали переходить на более длительные периоды утверждения стимулирующих выплат: квартальный, полугодовой, годовой. Педагог должен знать как минимум на полгода вперед, сколько он будет получать каждый месяц. Именно в этом случае система начисления стимулиру-

ющих выплат работает, на наш взгляд, более эффективно.

Однако в сложившейся финансово-экономической ситуации учреждениям начинают сокращать бюджет. Базовую часть зарплаты сократить не могут (она защищена законом), поэтому начинают урезать стимулирующие выплаты. В одной из школ учителя рассказали нам, что по итогам прошлого года им определили стимулирующие выплаты на следующий год (у кого-то получилось пять тысяч в месяц, что для данного региона значительная прибавка). А теперь этих средств педагогам не дают, так как в бюджете нет денег.

В отдельных регионах встал вопрос о пересмотре нормативов финансирования образовательных программ в сторону уменьшения.

– Директора и учителя спрашивают: насколько это законно?

– Я не нашла документа, из которого следовало бы, что норматив финансирования на ученика не может уменьшаться. В законе сказано: финансирование определяется в расчете на одного ученика, и при расчете норматива учитывается средняя зарплата

по региону. Но не все субъекты РФ закладывают в норматив среднюю заработную плату (некоторые – только базовую часть). Доводят заработную плату до целевого уровня, к примеру, за счет дополнительного финансирования школ в форме грантов. И получается: одним учреждениям дают гранты (и там высокая зарплата), другим не дают, а средняя по региону выравнивается. Но при отсутствии средств эти гранты могут не выплачиваться.

Поэтому важно, чтобы базовая и стимулирующая части зарплаты были относительно уравновешены, как рекомендовалось изначально: 70 на 30. Мне кажется, такая рекомендация логична, и большинство руководителей говорят, что это нормально. Хотя есть директора, считающие более эффективным соотношение 50 на 50.

– Проводя исследование, вы сталкивались с тем, что в регионах заметно снижались нормативы финансирования?

– Нельзя сказать, что в обследованных нами регионах просто снизили норматив. Финансирование в некоторых субъектах РФ снижается: это подтверждают данные Федерального казначейства.

Если директор видит, что коллектив нужно вытаскивать из болота, он может уменьшить базовую часть зарплаты и предложить больше работать за стимулирующие выплаты

Однако механизмы снижения финансирования в разных субъектах разные.

В одном из регионов нам говорили, что региональному министерству образования на текущий год выделяют меньше средств, чем в прошлом году. Соответственно, теперь система образования не вписывается в существующий бюджет, и у региона есть два варианта: либо оптимизировать школы, детсады и кадровый состав, либо снижать норматив на одного ученика. На тот момент, когда мы были в регионе, этот вопрос еще обсуждался.

В субъектах РФ начинают отходить от НПФ. Он не работает, так как нормативом нужно обеспечивать целевой уровень заработной платы, но не все субъекты РФ его учли в методиках НПФ. Понимая, что целевой уровень заработной платы может быть не достигнут, регионы выделяют дополнительные средства сверх норматива. Иногда на уровне муниципалитета происходит перераспределение средств таким образом, чтобы обеспечить во всех муниципальных школах средний уровень заработной платы. Это, конечно, не НПФ!

– На фокус-группах вам рассказывали о случаях, когда стимулирующая часть зарплаты вообще исчезала? Вам давали объяснения, почему это происходило?

– Да, мы сталкивались с исчезновением стимулирующей части зарплаты в отдельных сельских школах. В одной стимулирующая часть исчезла за счет того, что с января базовый оклад повысился и все финансирование пошло на базовую часть оплаты труда, включающую базовый оклад и компенсационные выплаты. Таким образом, средства, которые должны были пойти на стимулирование, ушли на оплату базовой части.

Иногда стимулирующая часть фонда оплаты труда остается в школе только на бумаге. В одном регионе, желая показать, что стимулирующая часть в учреждении выплачивается, в нее перенесли все относившееся ранее к компенсационным выплатам. Стимулированием в этой школе стала считаться оплата за стаж работы, категорию, за заведование кабинетами... Средств на то, чтобы поощрять педагогов за какую-то деятельность, просто не осталось.

– Можно ли сказать, что школы, расположенные в селе, по-прежнему наиболее неблагоприятны?

– Нет, все зависит от региона. В районных центрах есть крупные школы – по 1000–1200 детей. У них проблем гораздо меньше. С нехваткой средств на выплату стимулирующей части сталки-

ваются в основном маленькие сельские школы. Мы проводили интервью в учебном заведении, где учатся 160 человек. Плюс к этому оно имеет в других селах два или три филиала (по 20 или 40 детей), которые отбирают у маленьких школ средства в большем объеме, чем положено. Норматив не позволяет содержать школу на 20 учащихся в отдаленном селе. В результате базовой школе приходится отдавать часть своих средств в филиал.

– Участвуют ли профсоюзы во введении эффективного контракта? Или эта роль перешла к органам государственного-общественного управления образованием?

– Директора и учителя в обследованных регионах говорили нам, что из всех внешних агентов, влияющих на оплату труда в школе, выделяются именно профсоюзы. В большинстве опрошенных муниципалитетов действуют профсоюзы, с которыми руководители образовательных организаций согласовывают все изменения, касающиеся оплаты труда педагогов. Кроме того, именно профсоюзы проводили и проводят разъяснительную работу по введению эффективного контракта в регионах.

Однако нам рассказывали и о случаях, когда профсоюзы не дают директорам делать то, что те считают нужным. Например, руководители школ жаловались: профсоюзы не разрешали им размещать в открытом доступе сведения о начислении стимулирующей части зарплаты (мотивируя это тем, что размер зарплаты – конфиденциальная информация). Тогда директора начали вывешивать данные о начислении стимулирующей части в баллах, чтобы никто из учителей не узнал, сколько получают коллеги. В некоторых школах профсоюзы настояли на закрытии и этой информации. Среди педагогов это не вызвало понимания: коллеги хотят знать, кто и за что именно получает стимулирующие выплаты! Закрытость такой информации создает атмосферу недоверия в школе.

Результаты исследования говорят: органы государственного-общественного управления практически не участвуют ни в обсуждении вопросов эффективного контракта, ни в оценке результатов работы школы. Начиная с регионального уровня и до самого низа, они в основном поддерживают решения руководства и согласовывают с ними свои позиции.

– Во время интервью директора и учителя говорили о том, что система начисления стимулирующих выплат порождает проблему разобщенности в коллективе?

– Да, говорили. Это одно из самых актуальных возражений против самой системы. Но мы могли убедиться: все зависит от прозрачности начисле-

ния и коллегиальности принятия решений в конкретном образовательном учреждении. В демократичных школах, где установлена открытость и прозрачность начисления стимулирующих, с этим нет проблем. Чего не скажешь об учебных заведениях, где директор может по своему усмотрению поменять решение комиссии по начислению стимулирующих выплат.

Дополнительные сложности возникают там, где коллектив не понимает целей развития образовательной организации, не знает установленных для школы показателей эффективности, или там, где они устанавливаются формально.

И даже в тех школах, где стимулирующая часть, как мы убедились, распределяется объективно, проблемы возникают, если результаты работы учителей не обсуждаются коллегиально (например, на методических объединениях учителей), прежде чем представить их комиссии.

И, наконец, проблемы со стимулированием всегда возникают там, где руководитель сам не знает, в каком направлении должна развиваться школа.

Кстати, на фокус-группах с педагогами нам рассказывали, что один из эффективных способов стимулирования – установление показателей эффективности, которые достигаются за счет работы не одного учителя, а группы учителей. Ведь с введением системы стимулирующих выплат мно-

гие педагоги начали индивидуализировать свою деятельность, перестали делиться опытом с коллегами, чтобы заработать себе побольше баллов. И это вызывает напряжение в коллективах. Участвовать в конкурсах учитель может сам. Но, например, проект нельзя реализовать в одиночку, без коллег. Этим он и ценен.

– По результатам вашего исследования выходит, что во многих школах учителя возражают против штатно-окладной системы. Они хотят сохранить стимулирующий фонд, голосуют за стимулирующие выплаты. Но может быть, таким образом самые энергичные из них просто голосуют за повышение зарплат?

– Я уверена, что нет. Исследования, проведенные ранее, показывают: педагоги мотивированы на инновации. И хорошо, когда такое стремление финансово поддерживается. Учителя готовы работать, осваивать новое. Поэтому они заинтересованы в наличии в своей зарплате стимулирующих выплат. Но главное, чтобы эти выплаты не оказались копеечными. Педагоги хотят прозрачности и коллегиальности в обсуждениях, в принятии решений, кого и за что стимулировать. Учителя говорили нам: «Тот, кто не хочет работать и зарабатывать, рано или поздно отсечется, потому что сидеть на минималке никому не интересно». ●

цитаты из исследования

«САМОЕ сложное – это психология. Ну никто не признается, что он работает хуже».

(Руководитель регионального управления образования)

«Что мне дает стимулирующий фонд в три копейки?»

(Директор школы)

«Есть у нас сумма денег, которая предназначена на стимулирующие выплаты. Вот представьте, весь коллектив начал очень интенсивно работать, и каждый поучаствовал в конкурсах, подготовил победителей, заработал себе определенное количество баллов. А сумма-то осталась та же! Получается, что мы за свою работу получим меньше стимулирующих, хотя трудимся больше и интенсивнее».

(Учитель)

«Когда дело доходит до распределения стимулирующего фонда и мы просим людей заполнить листы эффективности, тогда-то и видно, кто как поработал. Если учитель проводит исследовательскую и проектную работу, водит детей

куда-то и так далее, он это смело себе вписывает. А того учителя, который считает, что он работает так же, но при этом написать ему нечего, начинает брать зло».

(Директор школы)

«У нас и в одном классе 35 человек, и в другом. Можно было бы открыть еще параллельный класс, но это дополнительные учителя. Не открывают! Получается, наполняемость увеличивается и нагрузка увеличивается».

(Представитель муниципального управления образования)

«В школе есть критерии выплат: мы точно знаем, за что получим, поэтому готовим детей к победе в олимпиадах, проводим открытые уроки, методические недели...»

(Учитель)

«Она хорошо работает, но это человек из той категории людей, которым заплати хоть десять рублей, а он все равно будет работать хорошо».

(Директор школы)

Учебник: стремление к идеалу

Школы вправе в течение пяти лет использовать книги, приобретенные в рамках ранее действовавших норм

Качество учебников повышается, потому что совершенствуется процедура их экспертизы – так считают многие специалисты. Изменения отражены в приказе Минобрнауки РФ № 1047 от 5 сентября 2013 года «Об утверждении Порядка формирования федерального перечня...».

Ольга ДАШКОВСКАЯ

Тест на патриотизм и толерантность

Если раньше в федеральный перечень (ФП) включались учебники по результатам двух экспертиз – научной и педагогической, – проводимых соответственно в РАН и РАО, то теперь после получения положительных экспертных заключений в двух этих организациях необходима еще и общественная экспертиза, а по ряду учебников (скажем, для национальных школ) – этнокультурная и региональная. Окончательный вердикт выносится научно-методическим советом при Минобрнауки.

Еще важные изменения.

Утверждается ФП не каждый год, как это было раньше, а раз в три года, и наблюдается тенденция к сокращению списка: в федеральном перечне на 2014/15 учебный год содержится 1372 наименования, в то время как в ФП на 2013/14 год – 2980.

Учебники, прошедшие научную и педагогическую экспертизы, должны отвечать следующим требованиям: принадлежать к завершенной предметной линии; иметь

обязательное электронное приложение и методическое сопровождение для учителя. Существует и мировоззренческая сторона экспертизы: учебник не получит положительного экспертного заключения в том случае, если в его содержании выявлены сведения, противоречащие Конституции РФ, федеральным законам, если он не способствует формированию патриотизма, толерантного отношения к представителям различных религиозных, этнических и культурных групп. И, конечно, один из главных критериев – соответствие требованиям ФГОС.

После получения положительных заключений из РАН и РАО учебник отправляется на общественную экспертизу. Общественные эксперты обращают внимание на то, носит ли его содержание воспитывающий характер, способствует ли развитию личности, созданию условий для самоопределения и социализации учащихся. Кроме того, оценивается художественное оформление, формат, цветовое решение, эстетическое восприятие, удобство и многократность использования, практичность, эстетичность и ин-

формативность обложки, качество бумаги, разнообразие и качество иллюстраций (рисунков, фотографий, чертежей, схем), их соответствие содержанию.

В процессе этнокультурной и региональной экспертизы, организованной региональными органами управления образованием, эксперты обращают внимание на отражение в учебнике базовых национальных российских ценностей, поликультурного характера российского общества.

Отрицательное заключение – не приговор

Итак, учебник не прошел какой-то из этапов экспертизы, его не включили в ФП. Что делать школам, которые уже начали по нему обучение?

Согласно действующей нормативной базе, даже если учебник не включен в федеральный перечень, школы вправе в течение пяти лет использовать пособия, приобретенные в рамках ранее действовавших норм.

По свидетельству вице-президента РАО Виктора Стефановича Басюка, отрицательное заключение –

не приговор. Есть возможность представить учебник на повторную экспертизу, и в случае получения положительного заключения научно-методического совета его включают в федеральный перечень.

Если ФП сформирован и утвержден, это не означает, что следующие три года его состав останется неизменным. Новый порядок формирования предусматривает включение в уже утвержденный ФП учебников по новому предмету, введенному в обязательную часть учебного плана, или по которому нет завершенной линии.

В то же время учебник может быть исключен из ФП, например по замечаниям родителей.

Однако, как пояснила первый заместитель министра образования и науки Наталья Владимировна Третьяк, «учебник не исключается из перечня автоматически только потому, что поступило обращение. В любом случае проводится повторная экспертиза, и если ошибка подтверждается, то решение выносится на научно-методический совет при Минобрнауки, который принимает окончательное решение».

По словам Н.В. Третьяк, на эту тему среди членов научно-методического совета были очень жаркие дискуссии. В результате из 21 учебника, представленного на обсуждение, исключили восемь-девять. Издательства вправе не согласиться с таким вердиктом и подать в суд.

В 2015 году Минобрнауки выиграло пять судов у издателей. По мнению первого замминистра, причина этих побед проста: процедура экспертизы устроена таким образом, что она не позволяет отклонить хороший учебник, равно как и допустить вредный.

Тем не менее порядок экспертизы будет меняться и совершенствоваться. Обсуждается идея проверки учебника не только на соответствие требованиям ФГОС, но и примерных программ, утвержденных Министерством образования, а также нормативам, принятым по тем или иным предметам (Концепции раз-

вития математического образования в Российской Федерации или историко-культурному стандарту по истории).

Учебники не успевают за детьми

Итак, в Минобрнауке уверены: экспертиза учебников постоянно совершенствуется. Разделяют ли эту позицию ученые и педагоги?

Директор Института всеобщей истории РАН, академик РАН Александр Оганович Чубарьян одним из главных достижений последнего времени видит общественную экспертизу учебников, сформировавшуюся благодаря широкому обсуждению единого учебника по истории в 2013 году.

В результате научное сообщество разработало историко-культурный стандарт, который, по словам А.О. Чубарьяна, «предполагает различные трактовки и интерпретации одних и тех же событий, и новые учебники по истории составлены таким образом, что они дают возможность учителю интерпретировать события, давать альтернативные точки зрения».

По его убеждению, было бы полезно организовать общественный мониторинг уже рекомендованных пособий (в ФП на 2014/15 учебный год включены три линейки новых учебников по истории).

Как считает директор московской гимназии № 1520 имени Капцовых Вита Викторовна Кириченко, «обсуждение учебников очень полезно для профессионального сообщества, и результаты видны уже сегодня». Более чем за четверть века ее работы в школе система образования пережила примерно три этапа отношения к учебникам: от единообразия до вариативности, причем в настоящее время выбор учебных пособий есть, но, в отличие от 90-х годов, он ограничен разумным принципом «лучше меньше, да лучше».

Из всего своего педагогического опыта Вита Викторовна сделала важные выводы.

Во-первых, учебник должен соответствовать возрастной норме, учитывать особенности ребенка, ориентироваться на современного ученика. Школьники меняются гораздо быстрее, чем учебники, иногда не успевающие за детьми.

Во-вторых, идеального учебника, рассчитанного на всех учеников и способного решить все задачи, быть не может. Поэтому учителю следует относиться к нему как к инструменту, которым надо очень грамотно пользоваться.

В-третьих, электронные учебники – это новый важный информационный продукт и у него большое будущее.

На сайте <http://fp.edu.ru> проводятся вебинары для учителей по применению электронных учебников в образовательной деятельности. По прогнозам заместителя директора Департамента государственной политики в сфере общего образования Минобрнауки Алексея Геннадьевича Благинина, главными посетителями сайта станут учащиеся и их родители, а также управленцы разного уровня, руководители школ, методисты. На сайте опубликованы все документы, регламентирующие вопросы использования учебников и учебных пособий в стране.

«По закону каждая школа определяет список учебников, с помощью которых реализуется основная образовательная программа. Этот ресурс поможет грамотно составить такой список учебников», – убежден А.Г. Благинин.

* * *

Экспертиза учебников становится все более разносторонней, требовательной и прозрачной для общества. Приведут ли усилия Минобрнауки к повышению их качества, покажет время. Но в любом случае учебник останется лишь одним из разнообразных инструментов обучения, и не исключено, что его роль в информационном обществе будет снижаться, а электронные учебники в конце концов вытеснят печатные. ●

Директоров проверяют

Но не в ближайшем будущем.
Пока всё внимание на детей

Экзамены, подобные ЕГЭ, есть по всему миру. Они существенно отличаются друг от друга. Узнав подробности об экзаменационных процедурах в одних странах, можно подумать, что сдающим Единый экзамен россиянам приходится труднее, чем их зарубежным сверстникам. Послушав о других, понимаешь, насколько сложнее оканчивать школу иностранным выпускникам: им государство устраивает сложнейшую проверку, в день проведения которой вся страна ходит на цыпочках и даже общественный транспорт работает в особом режиме.

Инна АЛЕЙНИКОВА

В Москву по приглашению Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки приехали ведущие международные эксперты в области школьной аттестации на конференцию «Эволюция оценки качества образования». Программа пребывания в столице включала посещение ППЭ в одной из школ. Гостей впечатлили меры, принятые для усиления контроля над ходом проведения ЕГЭ. В частности, стационарные и ручные металлодетекторы, система видеонаблюдения. Сопровождавший иностранных коллег глава Рособрназора Сергей Сергеевич Кравцов сумел внести элемент романтики, рассказав историю о влюбленном выпускнике, который перед самым ЕГЭ попробовал лишить школу электричества, тем самым отключить видеонаблюдение и помочь своей подруге сдать экзамен без бдительного онлайн-наблюдения. Подвиг, впрочем, не удался: на ППЭ имелся запасной генератор.

Министр образования и науки РФ Дмитрий Викторович Ливанов с большим вниманием слушал выступления об экзаменах, проходящих за рубежом, ведь, как он заявил в своем выступлении, Россия ориентируется на лучшие международные стандарты.

По сравнению с Францией, где единый вступительный экзамен ВАК осуществляется с 1808 года, российский ЕГЭ только делает первые шаги.

ВАК длится от двух до пяти часов. Он проводится в форме эссе. За списывание грозит отчисление из школы без допуска к экзаменам на срок до пяти лет.

Еще более категорично настроены в Китае. Пойманные на списывании навсегда лишаются права сдать экзамен Gaokao.

Он считается одним из самых сложных в мире. Успешно сдают его около 70% выпускников школ. Обязательные предметы – математика, китайский язык и литература. На каждый экзамен по ним отводится два часа, на испытание по выбору – полтора. Среди последних – экзамен по комплекс-

ным наукам и иностранному языку. Gaokao сдают в начале июня.

В прошлом году испытание проходили 9,5 миллионов школьников. Дорожная полиция традиционно призывает граждан отказаться в дни экзаменов от личного транспорта и пересечь на автобусы и метро, чтобы не препятствовать движению учащихся на экзаменационные пункты.

Нечто подобное происходит и в Южной Корее. В день сдачи единого вступительного экзамена CSAT увеличивается количество автобусов и поездов метро, чтобы пробки не мешали выпускникам добраться до места. В некоторых случаях по той же причине группы учеников сопровождают полицейские. Стражам порядка находится и другая работа – при их содействии по стране развозят экзаменационные материалы.

В наборе сдаваемых на CSAT предметов нет ничего особенного. Однако этого не скажешь о графике сдачи. Все предметы сдаются в один день в течение восьми часов! Три 20-минутных перерыва и один 50-минутный на ланч. Участникам конференции продемонстрировали видеозапись,

где одна из выпускниц рассказывает, как на ежедневную подготовку она тратила по 12–13 часов. А в день экзамена родители взяли на работе отгул, чтобы поддержать дочь.

Зачем такие жертвы? Мунбук Ли, научный сотрудник Департамента оценки и качества, объяснил это тем, что самые высокие баллы на государственном экзамене гарантируют успех в жизни. Всё официальное образование выстраивается вокруг экзаменов.

Не менее захватывающей, чем сам экзаменационный марафон, выглядит и разработка вопросов для него. Команду экспертов из 500 профессоров колледжей и учителей средних школ изолируют примерно на месяц. Никто не знает, где они работают. Членам команды не разрешается общаться с внешним миром – ни по телефону, ни по электронной почте. После обсуждения и утверждения задания печатают и содержат в безопасном месте во избежание утечки.

Заместитель министра образования Турции Мухтерем Курт поделился с коллегами деталями сдачи двухступенчатого испытания для желающих обучаться в университете. Сперва молодые люди сдают экзамен YGS, являющийся первым шагом. За 160 минут потенциальные студенты должны ответить на 160 вопросов по турецкому языку, математике, социальным и естественным наукам.

Прошедшие YGS сдают LYS – экзамен по пяти профильным предметам. Его результаты будут решающими.

А швейцарские выпускники проходят через экзамен Matura, признаваемый во многих странах. Приехавший на конференцию в Москву директор Агентства аккредитации

и оценки качества образования Швейцарии Кристоф Гролимунд удивил многих участников сложным устройством образовательной системы в его стране. Несмотря на небольшую территорию и население всего в восемь миллионов человек, Швейцария имеет 26 министерств образования: министерства есть в каждом территориальном образовании – кантоне.

От списывания на экзаменах Швейцария не застрахована: «Человеческий фактор, – объяснил К.Гролимунд. – Кто-нибудь обманет, схитрит. Но мы стараемся снизить необъективность».

О том, как борются с необъективностью на ЕГЭ, и о других аспектах сдачи этого экзамена рассказал докладчик от России Сергей Сергеевич Кравцов. После его выступления Андреас Шляйхер, возглавляющий работу по знаменитому исследованию PISA, отметил: «Я внимательно наблюдал, как развивалась система ЕГЭ. И с большой радостью могу сказать, что данный метод по настоящему успешен».

Возможно, в будущем от Андреаса Шляйхера прозвучат теплые слова и в адрес других оценочных процедур в российских школах.

«Во время проведения аттестации после 9-го класса, – заявил в своем выступлении С.С. Кравцов, – мы не контролируем все пункты экзамена, как делаем это на ЕГЭ. Выбираем несколько муниципалитетов в регионе, берем их под полный контроль, а после ОГЭ сравниваем результаты с другими муниципальными образованиями. И если видим, что те сильно отличаются, у нас возникают серьезные вопросы».

Также развиваются новые оценочные процедуры. Например, Всероссийские проверочные работы.

«Нас очень многие спрашивают, будет ли ЕГЭ в начальной школе. Мы считаем, что этого делать не надо, – успокоил руководитель Рособнадзора. – Но проверочные работы – инструмент для школы, в том числе и по завершении первых четырех классов: образовательное учреждение по федеральным измерительным материалам имеет право провести самодиагностику, выявить слабые зоны в работе. Проверка предлагается после каждого года обучения по каждому классу. Но с учетом одного момента – все результаты заносятся в единую информационную систему. Мы понимаем: в школах оценивание может идти не объективно, поэтому будем анализировать результаты и в случае аномалий проверять учебные заведения».

С.С. Кравцов также сообщил, что расширения перечня обязательных предметов, сдаваемых на ЕГЭ, пока ждать не нужно. Иностранные языки войдут в этот список с 2022 года. Рассматривается и обязательная сдача экзамена по истории, однако вопрос лишь на стадии обсуждения.

* * *

За несколько часов участники конференции высказали свое мнение по поводу глобальных тенденций в развитии системы оценки качества, обменялись опытом и договорились: первая конференция не станет последней. «То, что хорошо для нас сегодня, может быть, не будет хорошо в дальнейшем», – заключил Андреас Шляйхер. Нужно следить за тенденциями и вовремя менять их направление. ●

ЭКСКЛЮЗИВ

ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ нашего журнала мы поинтересовались у главы Рособнадзора С.С. Кравцова, будет ли оценка качества школьного образования включать оценочные процедуры для директоров школ. «В России прошло исследование по работе

учителей истории. И мы планируем аналогичное исследование по компетенциям директоров. Но пока нам важно разработать эффективные инструменты и апробировать их. Здесь не должно быть никакой спешки», – ответил он.



Педагогический университет
«Первое сентября»

Лицензия Департамента образования г. Москвы 77Л01 № 0007183, рег. № 036377 от 23.07.2015

ДИСТАНЦИОННЫЕ КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

(с учетом требований ФГОС)

До 15 января 2016 г. ведется прием заявок на второй поток 2015/16 учебного года

образовательные программы:

- НОРМАТИВНЫЙ СРОК ОСВОЕНИЯ – 108 УЧЕБНЫХ ЧАСОВ

Стоимость – 4990 руб.

- НОРМАТИВНЫЙ СРОК ОСВОЕНИЯ – 72 УЧЕБНЫХ ЧАСА

Стоимость – от 3990 руб.

По окончании выдается удостоверение о повышении квалификации
установленного образца

Перечень курсов и подробности – на сайте edu.1september.ru

Пожалуйста, обратите внимание:

заявки на обучение подаются только из Личного кабинета,
который можно открыть на любом сайте портала www.1september.ru

«Эффективный руководитель»

Руководителям образовательных организаций Москвы представили первую инновационную программу «Эффективный руководитель». Презентация проекта, направленного на развитие управленческих навыков, собрала в одном зале руководителей московских школ и успешных топ-менеджеров из различных областей.

Идея программы «Эффективный руководитель» принадлежит руководителю Департамента образования города Москвы Исааку Калине. Разработчик и оператор – Московский институт открытого образования. Это новый для системы столичного образования проект. Программа состоит из 13 модулей, в основе лежат интерактивные методы обучения, обмен опытом лидеров с лидерами.

«На мой взгляд, сегодня знаменательный день, потому что впервые в нашей стране запускается такая программа, как “Эффективный руководитель”, – сказала президент «Школы искусств и медиатехнологий», российская телеведущая Арина Шаропова.

Результатом всего процесса обучения в «Эффективном руководителе» станет управленческий проект. Впоследствии его планируется реализовать на практике.

«Управленческий проект, по своей сути, это стартап, его цель – достигнуть лидирующих позиций образовательной организации», – поделился своим мнением во время презентации заместитель руководителя Департамента образования города Москвы Виктор Фертман.

Занятия будут вести как российские, так и зарубежные специалисты из разных направлений (экономика, корпоративные коммуникации, психология), директора-практики, добившиеся высоких результатов и способные научить этому других в системе образования.

На занятиях программы «Эффективный руководитель» слушатели поймут, как оценивать риски, разрабатывать планы прогнозирования и принимать верные решения для достижения поставленной цели. Управленцы школ освою навыки публичных выступлений, успешного продвижения образовательной организации в социальных сетях, интернет- и медиaprостранстве.

...Вопросы из зала, обсуждения и отзывы директоров московских школ говорят о том, что слушателей программа заинтересовала. Уже набрано более 30 групп, в каждой из них по 25 руководителей образовательных организаций. ●

*Текст и фото:
пресс-служба Департамента
образования города Москвы*



Деньги на ветер?

ФГОС второго поколения содержат требования не только к структуре и результатам освоения основных образовательных программ, но и к условиям их реализации.

Вера ИЛЬЮШИНА

Материально-техническая база всегда была слабым звеном российской школы, однако в процессе осуществления крупных федеральных проектов (Приоритетный национальный проект «Образование», Комплексный проект модернизации образования, Модернизация региональных систем образования) в оснащение школ инвестировали большие средства. Финансирование происходило за счет субсидий из федерального и региональных бюджетов. Благодаря вложениям закуплено много компьютеров и оборудования для школьных кабинетов. По оценкам специалистов, не используется даже 30% возможностей всех этих приобретений.

Заместитель генерального директора ЗАО «МЦФЭР» Максим Викторович Дулинов считает: причина столь неэффективного распоряжения бюджетными ресурсами состоит в том, что основные массовые закупки осуществлялись на уровне регионов, которые не учитывали потребности конкретных школ либо основывались на передовых педагогических практиках, еще не апробированных большинством образовательных учреждений.

По мнению генерального директора автономной некоммерческой организации «Национальный центр инноваций» Владимира Леонидовича Шалова, действовать нужно в трех направлениях. Во-первых,

важно провести анализ применения закупленного оборудования. Во-вторых, оказать помощь школам в оптимизации материально-технической базы и ее эффективного использования на уроках и во внеурочное время. В-третьих, организовать повышение квалификации и обучение педагогов новым педагогическим практикам, основанным на применении современного оборудования. Обучение можно организовать на базе ресурсных центров, создаваемых в регионах, или на базе крупных школ, прошедших реорганизацию.

Дмитрий Лазаревич Модель, директор московской школы № 2101, в состав которой вошли пять школ и восемь детских садов, убежден, что школу надо готовить к самостоятельным закупкам. Например, профильное обучение в старших классах требует соответствующего оснащения. В условиях образовательного комплекса можно говорить не просто о кабинетах физики, химии, биологии, а о больших централизованных лабораториях.

По мнению Д.Л. Моделя, директора столичных школ готовы к самостоятельному приобретению оборудования, поскольку на эту руководящую должность в Москве осуществляется тщательный отбор кандидатов, аттестация которых проходит в два этапа.

Отечественные производители школьного оборудования видят свою задачу в том, чтобы поставлять в образовательные организа-

ции продукцию, отвечающую требованиям ФГОС, и оказывать помощь педагогам в его эффективном использовании. Например, группа компаний «Экзамен» разработала проект «Инженерно-технологический класс», главная цель которого – профориентация учащихся на инженерные специальности.

Директор по перспективным разработкам «Экзамена» Алексей Александрович Песелис рассказал, что в рамках этого проекта предлагаются и интегрированная лаборатория для комплексного изучения физики, химии, биологии, и вариативные модули для организации освоения отдельных курсов на уроках и во внеурочное время. Использование данного оборудования предполагает такие методы обучения, как проектирование, моделирование, научные исследования, и рассчитано на учащихся всех ступеней обучения. Но поскольку новое оборудование не так просто освоить, предусмотрено методическое сопровождение данного проекта.

В условиях кризиса как никогда важно эффективно расходовать бюджетные средства и обучать школы самостоятельно приобретать новое оборудование, а также готовить учителей к грамотному использованию современных технических средств. В противном случае деньги потратятся впустую, новые приборы и интерактивные доски применяться не будут, а требования к условиям из стандарта второго поколения так и останутся на бумаге... ●

Чтобы конструкторы не пылились в кладовке

«Правильные» ли в вашей школе занятия робототехникой?

Всё чаще школы, детские сады и центры дополнительного образования включают в список предлагаемых услуг робототехнические занятия.

Родителям невдомек: преподаватели ведут их, исходя из собственных и часто разнящихся представлений о том, что такое робототехника.

Эксперты, собравшиеся на круглый стол, обсудили вопросы, касающиеся обучения детей в новом направлении.

Маргарита МЕЛЬНИКОВА

Экспертов пригласили МГУ им. М.В. Ломоносова и корпорация Intel, где мечтают, чтобы в школах начали открываться IT-классы и классы робототехнические. Сегодня большой спрос на хороших специалистов в области инженерных специальностей, крупные фирмы приглядываются уже к способным студентам вторых курсов. А начинать подготовку будущих инженеров нужно гораздо раньше с помощью робототехники.

В переводе с чешского языка слово «робот» означает «вкалывать», то есть делать тяжелую работу за человека. В школьном образовании в него закладывается другой смысл. Одни понимают под «роботами» промышленные манипуляторы, другие – фигуры из конструктора LEGO, третьи – сборные машинки из фанеры и пластмассы. Объединяет эти мнения одно: в увлекательной форме идет обучение фундаментальным вещам из физики и математики. ФГОС дали прийти робототехнике также на уроки технологии и ин-

форматики, куда она прекрасно вписывается – бери и переноси.

«Рост мотивации к школьным предметам однозначно повышается, что отметил наш педагог-психолог в ходе мониторинга», – говорит Денис Геннадьевич Копосов, учитель информатики и ИКТ из Архангельска (его сайт об инженерном образовании в школе – korosov.info).

Также с ФГОС напрямую связаны возможности робототехники обеспечить индивидуализацию обучения: часть детей будет развивать мелкую моторику, а тем, кто это «перерос», собирая конструкторы дома с самых юных лет, преподаватель предложит более сложные задания.

С чего начать

Совет Сергея Александровича Филиппова, руководителя центра робототехники в санкт-петербургском лицее, председателя попечительского совета благотворительного фонда «Финист», – в первую очередь подготовить педагога, так как закупки делаются под знания и умения конкретных преподавателей:

«Оборудование должно быть таким, чтобы учитель был в состоянии его освоить и использовать, иначе есть вероятность, что купленные конструкторы встанут стопкой в кладовке. Поэтому мы стараемся оказывать содействие – проводим курсы по базовому освоению конструкторов».

«Идеальный старт – пятые классы, – продолжает С.А. Филиппов. – Учителю, работающему с детьми этого возраста, нужно выбрать участок курса по робототехнике и постепенно развивать его и вниз – к младшим классам – и вверх – к старшим. Закупить следует не два-три конструктора, а десять.

Можно, конечно, пойти с начальной школы, но через некоторое время дети дойдут до определенного уровня, и встанет вопрос, что делать дальше.

Сложнее всего удержать внимание старших ребят. У них переходный возраст, и много всего другого интересного им видится вокруг».

«Есть хитрость для тех, кто планирует открывать кружок, – делится опытом Д.Г. Копосов. – Вам как воздух потребуется быстрый

результат для поддержания мотивации. Для первого проекта архиважно подобрать сильных детей. Пусть это будет самый лучший класс. Благодаря ему вы быстро добьетесь результата. И в дальнейшем, когда ребята станут подрастать, станете опираться на них, 30 помощников не лишние.

Начальный этап обучения всегда модульный – ребенок втянется, почувствует уверенность и сразу не уйдет. Однако на выходе из школы нам важно получить человека, умеющего работать с длинными, годовыми проектами, этот навык пригодится ему в вузе.

«Централизованно закупки в школах делаются согласно ФГОС, – отмечает Тимофей Александрович Асмолов, замдиректора московского Центра развития творчества детей и юношества “Технорама на Юго-Востоке”. – Насколько я знаю, упор в закупках делается на LEGO. По крайней мере в начальной школе не дается большого выбора, и в чем-то это правильно, потому что здесь хотя бы существуют методики и преподавателю не нужно каждый раз придумывать, чем занять ребенка на данном занятии».

Откуда брать идеи для заданий

Вдохновение для написания творческих робототехнических заданий Т.А. Асмолов, к примеру, черпает в том, чем дышат дети: «Если на экраны скоро выйдет новая часть “Звездных войн”, значит, нужно построить курс так, чтобы ребята за несколько месяцев создали светодиодный меч и запрограммировали его. Если выходит мультфильм “Миньоны”, пусть собирают роботов, похожих на героев. Включив в задание то, что детьми обсуждается вне образовательной среды, вы максимально мотивируете их».

А в Нижнем Новгороде центру дополнительного образования детей темы исследовательских работ помогают сформулировать крупные промышленные предприятия города, которые охотно идут на контакт.

В центре довольны очень хорошими взаимоотношениями: ученики школ задумываются не только над тем, в какой институт они хотели бы поступить, но и куда после его окончания придут работать.

От каких ошибок предостерегают эксперты

Эксперты единодушны: никаких соревнований в первые годы обучения робототехнике. Локальные, школьные состязания единично возможны, но на международные замахиваться нельзя. Учителям, безусловно, победы на руку – баллы победителя скажутся на стимулирующих выплатах. На детях же соревнования отразятся самым негативным образом.

«Всё! После этого вы потеряете их мотивацию, хотя они только к вам пришли», – предостерегает Денис Геннадьевич Копосов.

«Если выиграют – перестанут учиться», – добавляет Сергей Александрович Филиппов.

«Родителям очень хочется, чтобы дети сразу поехали на соревнования в другую страну, – говорит директор “LEGO Education Россия” Ольга Владимировна Ломбас. – И им нужно говорить, что такого не случится через год и даже через два, потому что работа серьезная, сложная и требует колоссальных усилий от педагога и детей. Все, кто занимается сегодня робототехникой, не станут чемпионами, но у каждого непременно наладятся процессы мышления и сформируются компетенции, которые пригодятся им в любых областях».

«Во многих кружках, где занимаются дошкольники, вводят родителей в заблуждение, называя робототехникой конструирование, – считает Т.А. Асмолов. – Неотъемлемой частью робототехники является программирование. Пятилетний ребенок пока не умеет писать и может только нажимать кнопки на айпаде, а его родители считают: он занимается робототехникой. Взрослых нужно акку-

ратно подвести к той мысли, что их дети сначала научатся собирать детальки, затем программировать выполнение стандартных задач и только после 10–11 лет выберут, заниматься ли сложными алгоритмами либо автоматикой.

Естественно, созданное ребенком в 10 лет своими руками не выглядит так же красиво, как сложное из покупного конструктора, но это его собственный продукт».

«Иногда кружок робототехники заводят ради робототехники, что приводит к серьезным ошибкам, – отмечает Роман Михайлович Лучин, гендиректор лаборатории теоретической кибернетики СПбГУ. – Она становится вещью в себе. Без перспективы выхода на реальные задачи, нужные людям, человечеству, рано или поздно теряется интерес. Без ощущения реальности пропадает мотивация не только у старшеклассников, она абсолютно уходит у студентов и преподавателей вузов. Я глубоко убежден: это направление обречено, если не выстраиваются связи школ с вузами, научными центрами и техническими площадками.

И, мне кажется, самое важное – изначально определиться с целью создания кружка. Должны иметься план развития, перспектива, хотя бы высокая цель, чтобы понимать: первые шаги, даже первые победы на престижных соревнованиях – это лишь маленький шаг в сторону чего-то большего».

* * *

В архангельской школе, где работает Денис Геннадьевич Копосов, появилась традиция посвящения в робототехники: новички... выливают в раковину газировку из банок. Банки потом становятся мишенями, которые будут сбивать роботы. Раковина от популярной газировки подозрительно блестит, и подростки больше этот напиток не покупают. Чем не наглядный пример здоровьесберегающих технологий? Педагоги всё что нужно направят в правильное русло. ●

Неслучайный выбор

Анализ результатов приемной кампании 2015 года показал, что столичные педагогические вузы продолжают демонстрировать высокие показатели качества приема. Три вуза в Москве и Санкт-Петербурге, включая Московский городской педагогический университет, с 2014 года принимают абитуриентов со средним баллом ЕГЭ выше 70 (средний балл зачисленных на бюджетные места педвузов в России – 61,3 балла). Конкурс в ведущих педагогических вузах тоже продолжает расти: к примеру, в МГПУ конкурс в 2015 году составил 12 человек на место.

По данным исследования TALIS, проведенного в 2013 году, 59% опрошенных молодых людей в возрасте до 29 лет отметили, что профессия учителя ценится в обществе.

Спрос на педагогическую специальность – это случайность или закономерность? Такой вопрос задают сегодня многие специалисты и по-разному на него отвечают.

Ольга ДАШКОВСКАЯ

Школа – курс молодого бойца для любой сферы

Ректор Московского городского педагогического университета Игорь Михайлович Реморенко считает, что конкурсы на учительскую специальность растут благодаря модернизации педагогического образования: оснащению профильных вузов современным оборудованием, установкой Wi-Fi. Также немалую роль сыграл учет индивидуальных достижений абитуриентов, таких как сочинение, победы в спортивных и творческих соревнованиях, олимпиадах. Например, благодаря перечисленным преимуществам в МГПУ прошлым летом поступили 15% абитуриентов.

Еще одна причина роста курсов – это востребованность педагогических компетенций в разных сферах деятельности, не только в системе образования.

По мнению директора Самарского филиала МГПУ Галины Ефимовны Козловской, опыт общения с детьми, родителями, взаимодействия с другими организациями – все эти компетенции незаменимы в управленческой, законодательной деятельности. Иными словами, педагогическая составляющая любой профессии сегодня существенно возрастает.

По словам Реморенко, «очень много людей, которые долго и плотно работали в кадровом бизнесе, торговле, финансовой сфере, психологической службе, вдруг захотели обучать этому других». Не случайно конкурсы в магистратуру МГПУ увеличились вдвое, и в настоящее время там на дневном, очно-заочном и заочном отделениях обучается около 380 тысяч человек.

«Школа – это курс молодого бойца для любой сферы. Если люди справляются с подростками, им ничего не страшно в дальнейшем», – убежден И.М. Реморенко.

Зарплата плюс стабильность

И все-таки главным фактором, определившим рост интереса к педагогической профессии, по общему убеждению специалистов, является достойная оплата труда учителя и стабильность, гарантированная в значительной степени Законом «Об образовании в РФ», согласно которому средняя зарплата педагога не должна быть ниже средней по экономике региона.

Примечательны данные опроса студентов педагогических вузов. Около 40% из 680 респондентов выразили желание работать в школе, отметив в числе основных мотивов достойную оплату труда и социальные гарантии.

Например, по официальным данным, средняя зарплата учителя столичной школы колеблется от 43 до 97 тысяч рублей*. Другие регионы пока еще отстают по этим показателям, поскольку средняя зарплата в большинстве субъектов РФ ниже,

* http://ria.ru/abitura_rus/20150610/1069242241.html

чем в Москве, но и там материальное положение учителя улучшилось.

В результате увеличился приток выпускников педвузов в школы.

По свидетельству министра образования и науки Самарской области Владимира Александровича Пылева, количество молодых специалистов в школах Самарской области возросло на 16% (особенно это заметно на примере сельских территорий), а доля мужчин среди педагогов увеличилась с 6 до 10% за последние 4 года.

«Это не бум, а, скорее, позитивная динамика», – подчеркнул министр. В то же время, по его словам, есть школы, в которых количество мужчин-педагогов составляет не менее четверти. Таких результатов удалось добиться благодаря усилиям директоров школ, которые создают определенные преференции для представителей сильного пола. И эти усилия оказываются не напрасными: школы с большим количеством мужчин в педколлективе становятся успешными.

В московской школе № 444 с углубленным изучением математики, информатики и физики большинство учащихся и педагогов – представители сильного пола.

По словам директора школы Павла Александровича Северинца, справиться с таким количеством мальчишек под силу только серьезным профессионалам-мужчинам. Большую часть технических дисциплин преподают мужчины. В школе много приглашенных мужчин-специалистов, которых привлекает возможность реализовать в научной и образовательной деятельности и получить достойную зарплату.

А еще в школе есть учитель истории Алексей Владимирович Щукин, который увлекается стендовым моделированием и военно-исторической миниатюрой. Он много проводит времени с детьми после уроков.

«Дети счастливы, учитель счастлив. Мы получили ценного специалиста, который способен зажечь детей не только на уроках, но и после», – констатировал Павел Алек-

сандрович. Он заверил, что педколлектив его школы будет расширяться и обновляться, в том числе и за счет молодых специалистов. «Нам нужны звезды – яркие и творческие, которые, может быть, и не педагоги по первой специальности, но которые могут что-то новое привнести в школу и добиться высоких результатов», – убежден директор.

Между прагматикой и романтикой

Так какими же в идеале должны быть мотивы, побуждающие молодых людей работать в школе, – прагматические или романтические?

По мнению одних специалистов, в школу должны приходиться увлеченные люди, осознающие свое призвание работать с детьми, другие полагают, что учитель – это массовая профессия, все представители которой не могут быть звездами.

«Романтический подход к любой профессии мне представляется деструктивным. Выпускник должен идти в школу с открытым забралом, с четким пониманием того, что там его ждет ежедневный и кропотливый труд. Если он при этом еще и творческая личность, то это замечательно», – считает председатель комиссии по образованию Московской городской думы Антон Ильич Молев.

Он уверен: учительская профессия – это не удел фанатично увлеченных, а важная социально востребованная и престижная профессия, которая не является тупиковой веткой в карьере.

По свидетельству В.А. Пылева, возможность карьерного роста для учителя не ограничивается одной школой. Например, для сельских территорий и малых городов Самарской области характерна ситуация, когда педагоги, руководители школ идут в управленческую сферу: становятся главами администраций, депутатами местных законодательных собраний.

По прогнозам экспертов, рост конкурсов в педвузы будет сохраняться при условии поддержки со

стороны государства и региональных властей, от которых зависит, например, установление различных преференций для молодых специалистов. Если такая ситуация сохранится, то система педагогического образования будет интересна и для выпускника школы, и для выпускника педагогического вуза.

Учитель для России

Конечно, под лежащий камень вода не течет, поэтому педвузам стоит предпринимать различные усилия для сохранения и укрепления положительных тенденций. Это и сотрудничество со школами, и дни открытых дверей. Необходимы и различные проекты, вовлекающие в сферу образования самых разных людей.

Такова программа «Учитель для России», в рамках которой лучших выпускников различных вузов после строгого отбора и 5–6 недель тренировок распределяют по школам, часто неблагополучным, где они должны проработать по два года, получая дополнительную к зарплате стипендию.

А самое главное – это учителя, благодаря которым их ученики выбирают педагогическую профессию.

В 2015 году Министерством образования и науки Российской Федерации накануне Дня учителя была объявлена Всероссийская акция «Любимый учитель». Цель акции – привлечь учащихся, их родителей, педагогическую общественность к празднованию, а также предоставить возможность каждому желающему поздравить любимого учителя в социальных сетях. Размещенные в соцсетях материалы автоматически попадают на интерактивную ленту проекта «Любимый учитель» <http://ft.snwall.ru/> на официальном сайте Минобрнауки России.

Несколько тысяч школьников и их родителей из 85 регионов, а также из Тбилиси, Анталии, Украины приняли участие в акции. Активно поддерживали ее политические деятели, звезды эстрады и спорта. ●

Системность и ее преимущества

Ульяновский педагогический университет запустил систему «детский сад – школа – вуз».

«В регионе подобного опыта нет, – говорят в вузе. – Да и в России, наверное, у разных университетов представлены отдельные элементы. Например, когда у высшего учебного заведения есть школа или детский сад». Назначение комплекса таких образовательных услуг видится в том, что университет показывает пример системного подхода к образованию.

Ирина СТОЛЯРОВА,
*проректор по учебно-методической
работе Ульяновского
государственного педагогического
университета
имени И.Н. Ульянова*

Ульяновский вуз готовит специалистов всех ступеней образования. Университет внедрил комплекс, подразделения которого используют образовательные программы различного уровня – от дошкольного образования до института повышения квалификации и переподготовки кадров.

Детских садов в рамках выстраиваемой системы образования предполагается два. Один из них уже ведет свою деятельность – это научно-образовательный центр развития «Кораблик», в котором применяются инновационные методики. Центр существует два года. На его базе студенты факультета педагогики и психологии апробируют авторские интеллектуально-развивающие технологии преподавателей кафедры. Технологии ориентированы на развитие мыслительных процессов, воображения и

памяти; на понимание языковой картины; развитие образности речи благодаря малым фольклорным формам. Технологии художественного развития помогают творческому развитию детей дошкольного возраста в изобразительной, музыкальной деятельности. Ребята рисуют нетрадиционными техниками, занимаются музыкой и театрализованными постановками.

Студенты же под руководством преподавателей учатся выстраивать индивидуальную работу с дошколятами, отрабатывают навыки педагогического сопровождения. Фактически осваивают приоритетные направления Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования.

Опыт «Кораблика» перенесут в строящийся в том же здании детский сад «У Знайки», где образовательный процесс планируется выстраивать на основе индивидуального подхода. Этому во многом способствует и небольшое количество детей в группах (около 15 человек), и включение студентов в педагогический процесс в течение всего учебного года в

ходе прохождения практик. Детский сад «У Знайки» – важная составляющая не только в системе профессионального образования студентов, но и в переподготовке и повышении квалификации.

В этом году объявлено об открытии университетских классов при УлГПУ. Предполагается набрать три 10-х класса по нескольким профилям подготовки: филологический класс, физико-математический и естественно-научный. Обучение будет проводиться на площадке университета, в главном корпусе. Преимущества такого подхода – фундаментальная предметная подготовка, качество знаний и, конечно, как следствие – хорошие результаты ЕГЭ.

В лицейских классах задействованы преподаватели университета – у них есть опыт работы в школах. Таким образом они смогут проявить себя как преподаватели вуза и как специалисты, имеющие практику преподавания в старшей школе. Такой синтез позволяет усилить качество подготовки и преподавательского состава.

Мы закладываем в программу обучения индивидуальный подход с учетом интересов и развития в нескольких средах. Естественно, есть базовая предметная среда, а есть вариативная, которую мы также за счет спецкурсов намереваемся расширять. Это курсы и практики решения олимпиадных задач (так как часть «С» в ЕГЭ по характеру близка к олимпиадным заданиям).

С начала старшей школы мы погружаем детей в среду профессионального и личностного становления, поэтому предусмотрена линейка спецкурсов по профессиональному самоопределению. Обучение проходит по таким курсам, как «Тайм-менеджмент», «Самоорганизация и саморегуляция», «Основы профессионального становления», тренинги личностного роста и другое. И, конечно же, у нас будет клубная среда, где учащиеся смогут раскрыться, развить свои творческие интересы, тем более что в университете эта составляющая достаточно богата и каждый сможет найти свое место для самореализации. За два года обучения ребята обязательно общаются со студентами, чтобы «пропитаться» духом университета и поступать в последующем в педагогический, хотя никто не запрещает после специализированных классов выбирать другие университеты.

Подобные классы работают на перспективу. Впоследствии они должны вырасти в распределенные лицеи и транслировать свой опыт на университетские классы в других образовательных учреждениях. Будем заключать договоры со школами, даже в сельской местности, и направлять туда своих преподавателей.

СПО в линейке представляют ульяновские педагогические колледжи. Высшее образование – сам университет.

Центр повышения квалификации и переподготовки кадров – следующий этап линейки. Он уже действует в составе университета в качестве факультета дополнительного образования. Университет активно занимается созданием образовательных программ по запросам работодателей. Они направлены на повышение квалификации учителя, управленческих кадров образовательных организаций. Ведется разработка объемных программ по юриспруденции, социальной работе, менеджменту управления персоналом, музеологии и др. Факультет собирается расширять свою деятельность, чтобы предоставлять образовательные услуги всем категориям населения Ульяновской области – от дошкольников до пенсионеров.

Дополнительные составляющие всей системы – вожатский центр «Ариадна» и летние предметные школы.

Мы организовали летние предметные школы на базе университета, предварительно изучив, как подобные проекты осуществляются в России. В качестве примера взяли красноярские и московские предметные летние школы. В пилотном режиме они сейчас действуют на базе двух факультетов (физмата и инфака). На факультете иностранных языков обучаются до 10 школьников. Дети в восторге, поскольку в образовательную программу включено не только изучение и совершенствование самого языка, но и образовательно-воспитательная деятельность на развитие коммуникации, действий в коллективе и на оздоровление – два-три раза в неделю предусмотрено посещение бассейна. Физмат предложил

две программы, связанные с робототехникой, программированием и 3D-моделированием. Занятия проходят по сменам около двух недель.

Вожатский центр «Ариадна» тоже структурное подразделение университета, которое ведет подготовку вожатых на летний период к работе в ДОЛах. Отряды формируются не только из будущих педагогов, но и из ребят других вузов. Университет охватывает около 20 лагерей Ульяновской области. Студенты трудятся почти все лето в четыре смены. Педотряды направлены и во всероссийские здравницы «Артек» и «Орленок», международный детский центр «Океан» и в лагерь «Вита».

Мы даем возможность региону апробировать лучшие практики и транслировать их далее на уровень области или даже всей страны. Это отличная экспериментальная площадка по отработке программ и методик, учебно-тренировочная база для студентов и преподавателей. Содержание обучения, конечно, будет вариативным – у педагога есть право выбора той системы и того учебника, который ближе ему по духу.

Единство же заключается в том, что мы формируем как интеллектуальные навыки, так и коммуникативные. Выпускник не обязательно должен стать учителем, он сможет реализовать себя на любом поприще, где ему всегда пригодится умение находить общий язык с людьми. Единство – в корпоративном духе, в воспитательном компоненте, в культуре отношения к поставленной задаче, в конструктивном подходе к ней и в самостоятельности мышления. В современном мире это очень важно. Именно такие качества объединят тех, кто пройдет через наш комплекс. ●

Уважаемые читатели!

Приглашаем вас попробовать свои силы в написании статей для журнала «Управление школой».

Авторами могут стать директора образовательных учреждений, их заместители по всем направлениям деятельности, методисты, сотрудники институтов повышения квалификации и др.

Статьи должны быть адресованы представителям школьной администрации и содержать информацию в подробном виде, чтобы читатели могли воспользоваться ею у себя в школах (анкеты, таблицы, сценарии педсоветов и т.п.).

Все заимствования необходимо заключить в кавычки и оформить сноски. Желательно, чтобы их было немного. В основе должен лежать именно ваш текст.

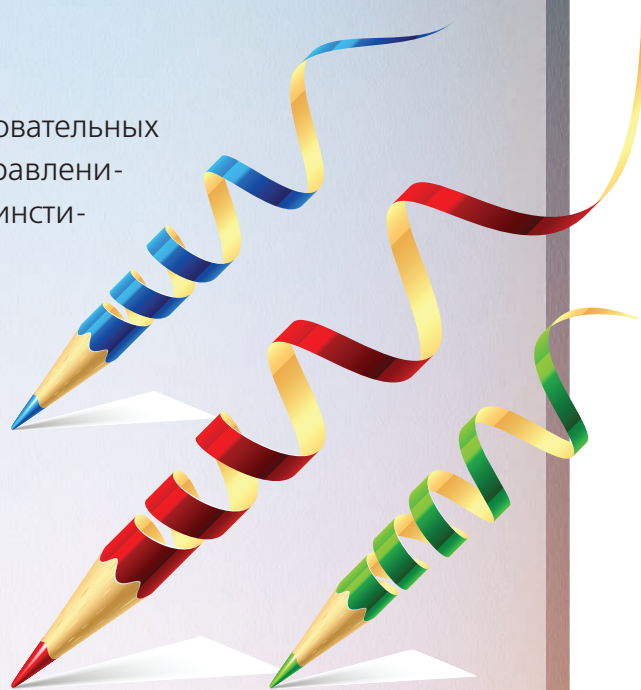
Язык изложения – простой, без наукообразия.

После выхода журнала автор получает авторский экземпляр издания.

Свои статьи или вопросы по их написанию ждем по электронной почте upr@1september.ru

Будем рады сотрудничеству!

Коллектив редакции журнала «Управление школой»

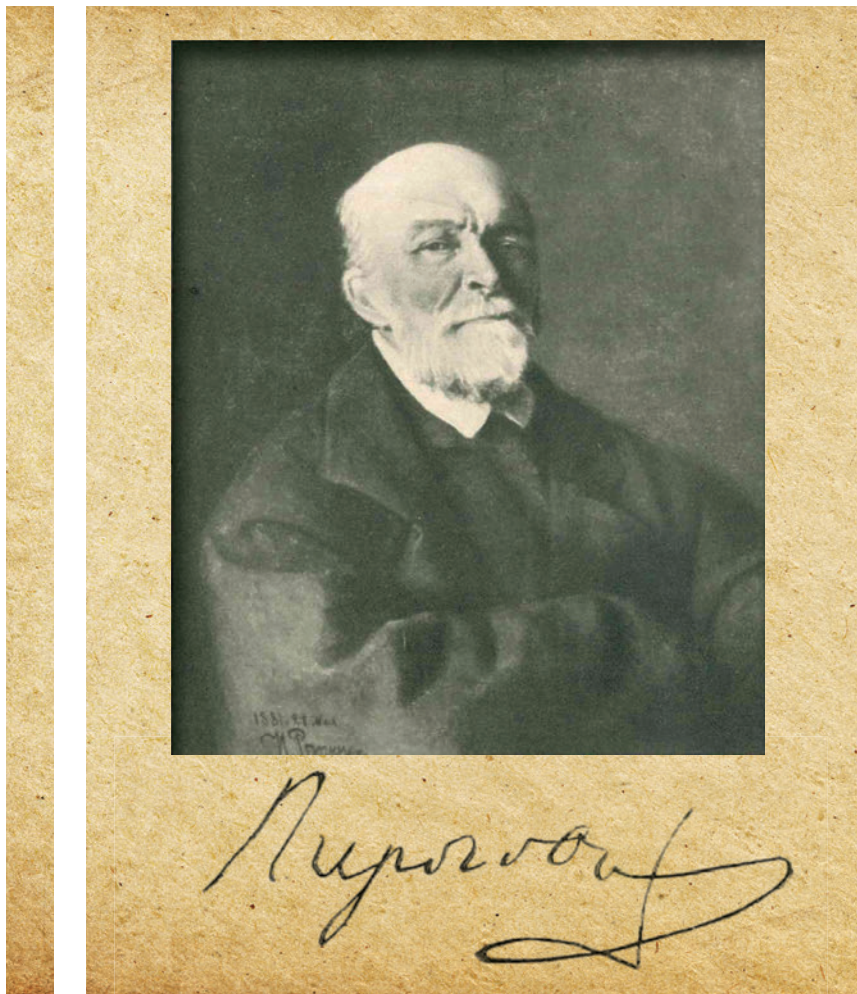


Педагогические совещания

столько же необходимы для наставников,
сколько и *для самого учебного начальства*

Нашу профессиональную жизнь трудно представить без периодических изданий, позволяющих быть в курсе научных открытий и практических новшеств. Не так часто, но встречаются статьи, которые становятся событием и не оставляют равнодушными даже тех, кто по роду своих занятий далек от образования. Отдельные поставленные в публикациях вопросы и вовсе выносятся на общественное обсуждение.

Такую же роль играли выступления писателей, военных деятелей, ученых и в предыдущую эпоху. Вторая половина XIX века ознаменовалась появлением ряда педагогических изданий. Кроме того, вопросы воспитания и народного образования освещались в специальных журналах иной, непедagogической направленности, например в литературном «Современнике». В 1856 году в «Морском сборнике» была опубликована статья Н.И. Пирогова «Вопросы жизни». Она не только принесла автору широкую известность в педагогических кругах, но и послужила началом мощного общественно-педагогического движения. В историю научной мысли Пирогов вошел как сторонник «общечеловеческого образования», направленного на воспитание личности учеников с опорой на принципы гуманизма.



Николай Иванович Пирогов (1810–1881) известен в первую очередь как выдающийся русский хирург, создатель военно-полевой хирургии и отечественной школы анестезии, однако не менее

значим его вклад в развитие педагогического знания. Обращаясь к статье «Вопросы жизни», К.Д. Ушинский отмечал: «Эта статья долго зрела, по-видимому, в авторе; ею высказалась наружу

продолжительная, глубокая и искренняя духовная борьба, совершавшаяся в душе человека, в котором общество привыкло видеть только великого целителя телесных язв, и не подозревая, что он еще более думает о духовных язвах человека, чем о телесных».

Сказанное Пироговым без малого полтора столетия назад и сегодня привлекает ясностью содержания, простотой формулировок и верой в возможности учителя. В этом позволяет убедиться наша «беседа» с автором «Вопросов жизни», обретающих современное звучание благодаря обсуждаемым в них темам.

Воспитание гражданина

*Можно ли жить, не задумываясь
о нравственных основаниях нашей
жизни?*

...Были люди, не задававшие себе никаких вопросов при вступлении в жизнь.

Но сюда относились и относятся только два рода людей.

Во-первых, те, которые получили от природы жалкую привилегию на идиотизм.

Во-вторых, те, которые, подобно планетам, получив однажды толчок, двигаются по силе инерции в данном им направлении.

Оба эти рода, конечно, не принадлежат к исключениям, но и не могут служить правилами. <...>

К счастью еще, что наше общество успело так организовать, что оно для большей массы людей, само без их сознания, задает и решает вопросы жизни, и дает этой массе, пользуясь силой ее инерции, известное направление, которое оно считает лучшим для своего благосостояния.

Несмотря, однако, на преобладающую в массе силу инерции, <...> всегда останется еще много таких из нас, которые сохраняют довольно сознания, чтобы вникнуть в нравственный свой быт и задать себе вопросы: в чем состоит цель нашей жизни? Какое наше

В. А. ВОЛКОВИЧЪ.

Другъ челоувѣчества Н. И. ПИРОГОВЪ.

Къ столѣтію со дня рожденія,

13 ноября

1810—1910.



С.-ПЕТЕРБУРГЪ.

ИЗДАНИЕ О. В. БОГДАНОВОЙ.

1910.

назначение? К чему мы призваны? Чего должны искать мы?

Способствует ли воспитание обнаружению ответов на эти вопросы?

Люди, родившиеся с притязаниями на ум, чувство, нравственную волю, иногда бывают слишком восприимчивы к нравственным основам нашего воспитания, слишком проницательны, чтобы не заметить, при первом вступлении в свет, резкого различия между этими основами и направлением развития общества... они с энтузиазмом и самоотвержением ищут решения столбовых вопросов жизни; стараются, во что бы то ни стало, перевоспитать себя и тщатся проложить новые пути.

Человеку не суждено и не дано столько нравственной силы, чтобы сосредоточивать все свое внимание и всю волю, в одно и то же время, на занятиях, требующих напряжения совершенно различных свойств духа. ...Одно из двух: или в реальной школе, назначенной для различных возрастов, воспитание для первых возрастов ничем не отличается от обыкновенного, общепринятого; или же воспитание этой школы с самого начала и до конца есть отличное, направленное исключительно к достижению одной известной, практической цели. <...>

Во втором случае, можно смело утверждать, что реальная школа, имея преимущественной целью

вать; он, выходя позже, но управляемый внутренним, будет, может быть, не так ловок, не так сговорчив и уклончив, как воспитанники реальных школ; он не за свое не возьмется.

Дайте выработаться и развиваться внутреннему человеку! Дайте ему время и средства подчинить себе наружного, и у вас будут и негоцианты, и солдаты, и моряки, и юристы; а главное, у вас будут люди и граждане.

Основы воспитания

Что является самым главным в воспитании?

...Убеждения даются не каждому. Это дар неба, требующий усиленной разработки. Прежде, чем

*В деле практической педагогики
нельзя ничего ни отвергать,
ни принимать безусловно*

Люди, родившиеся с преобладающим чувством, живостью ума и слабостью воли, не выдерживают этой внутренней борьбы, устают, отдаются на произвол и бродят на распутьи.

Как выйти из этого положения?

...Приготовить нас воспитанием к внутренней борьбе, неминуемой и роковой, доставив нам все способы и всю энергию выдерживать неравный бой. <...> Этот путь труден, но возможен: избрав его, придется многим воспитателям сначала перевоспитать себя.

Приготовить нас с юных лет к этой борьбе значит именно:

«Сделать нас людьми», то есть тем, чего не достигнет ни одна наша реальная школа в мире, заботясь сделать из нас, с самого нашего детства, негоциантов, солдат, моряков, духовных пастырей или юристов.

практическое образование, не может в то же время сосредоточить свою деятельность на приготовлении нравственной стороны ребенка к той борьбе, которая предстоит ему впоследствии при вступлении в свет...

Отвечайте мне, положив руку на сердце, можно ли надеяться, чтобы юноша в один и тот же период времени изготовлялся вступить на поприще, не самим им избранное, прельщался внешними и материальными выгодами этого, заранее для него определенного, поприща и, вместе с тем, серьезно и ревностно изготовлялся к внутренней борьбе с самим собою и с увлекательным направлением света?

Не спешите с вашей прикладной реальностью. Дайте созреть и окрепнуть внутреннему человеку; наружный успеет еще действо-

вам захотелось иметь убеждения, нужно было бы узнать: можете ли вы еще их иметь. Только тот может иметь их, кто приучен с ранних лет проницательно смотреть в себя, кто приучен с первых лет жизни любить искреннюю правду, стоять за нее горю и быть непринужденно откровенным как с наставниками, так и с сверстниками. Без этих свойств вы никогда не достигнете никаких убеждений.

А эти свойства достигаются: верой, вдохновением, нравственной свободой мысли, способностью отвлечения, упражнением в самопознании.

Вы дошли теперь до самых первых, самых главных основ истинно человеческого воспитания, без которых, конечно, можно образовывать искусных артистов по всем отраслям наших знаний, но никогда настоящих людей.

Что необходимо для истинно человеческого воспитания?

Все, до известного периода жизни, в котором ясно обозначаются их склонности и их таланты, должны пользоваться плодами одного и того же нравственно-научного просвещения. Недаром известные сведения исстари называются: *humaniora*, то есть необходимые для каждого человека. Эти сведения, с уничтожением язычества, с усовершенствованием наук, с развитием гражданского быта различных наций, измененные в их виде, остаются навсегда, однако же, теми же светильниками на жизненном пути и древнего, и нового человека.

Школьное обучение: цели и содержание

Какова при таком подходе роль школы и школьного предметного обучения?

Значит ли это, что я предлагаю вам закрыть и уничтожить все реальные и специальные школы?

Нет, я встаю только против двух вопиющих крайностей.

Для чего родители так самоуправно распоряжаются участью своих детей, назначая их, едва выползших из колыбели, туда, где по разным соображениям и расчетам предстоит им более выгодная карьера?

Для чего реально-специальные школы принимаются за воспитание тех возрастов, для которых общее человеческое образование несравненно существеннее всех практических приложений?

Кто дал право отцам, матерям и воспитателям властвовать самоуправно над благами дарами творца, которыми он снабдил детей?

Кто научил, кто открыл, что дети получили врожденные способности и врожденное призвание играть именно ту роль в обществе, которую родители сами им назначают? – Уже давно оставлен варварский обычай выдавать дочерей замуж поневоле, а неволь-

ный и преждевременный брак сыновей с их будущим поприщем допущен и привилегирован; заказное их венчание с наукой празднуется и прославляется, как венчание дождя с морем!

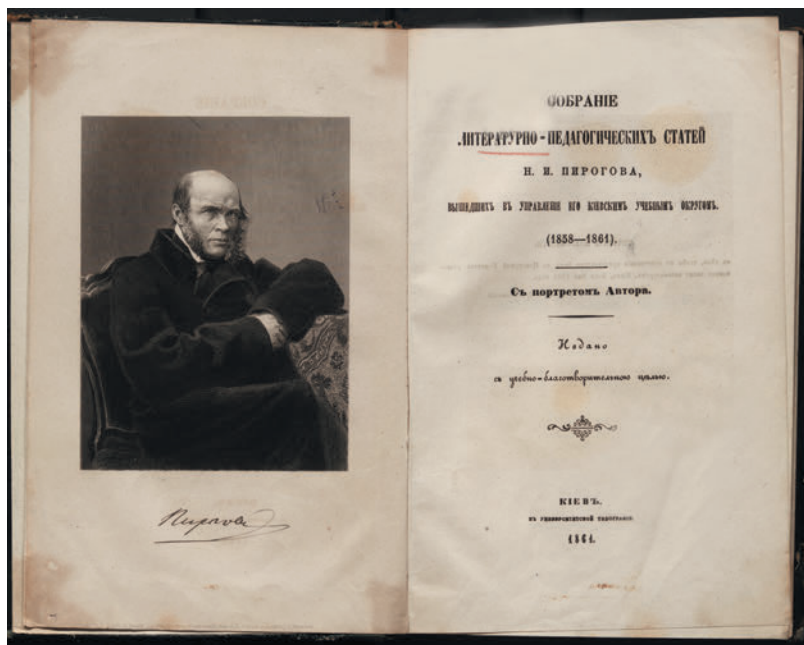
И разве нет другого средства, другого пути, другого механизма для реально-специального воспитания? Разве нет другой возможности получить специально-практическое образование, в той или другой отрасли человеческих знаний, как распространяя его на счет общего человеческого образования?

Вникните и рассудите, отцы и воспитатели!

Каким должно быть образование?

Еще со времен языческой древности существуют два рода образования: общечеловеческое и специальное или реальное.

...Ни одно образованное правительство, как бы оно ни нуждалось в специалистах, не могло не убедиться в необходимости общечеловеческого образования. <...> Нигде еще не исчезло совершенно их существенное и перво-



бытное стремление к главной цели: общечеловеческому образованию.

Имея в виду этот прямой, широко открытый путь к «образованию людей», для чего бы, казалось, им не пользоваться?

Для чего бы не приспособить его еще лучше к вопиющим потребностям настоящего?

Для чего не расширить и не открыть его еще более для нас, столь нуждающихся в истинно человеческом воспитании?

Но общечеловеческое воспитание не состоит еще в одном университете...

Все готовящиеся быть полезными гражданами должны сначала научиться быть людьми.

Школа и жизнь

Готовит ли школа к жизни?

Надобно признаться: школа – с своей, а сложившаяся из прошедшего жизнь – с своей стороны, сделали все возможное, чтобы

убедить большинство, что между ними нет ничего общего.

Школа делала что-то свое, не заботясь о жизни; а жизнь шла по-своему, не обращая внимания на школу.

Школа и жизнь все еще не помирились.

Не противоречит ли это самому факту существования школы?

И откуда взялась школа, как не из жизни? Не врожденная ли человеку склонность развивать более и более все ему присущее была началом школы? И, если, вышед из жизни, при первом ее начале, — стала противоречить жизни, то не произошло ли это от тех же самых причин, которые и в древнем, и в новом мире нередко ставили и самую церковь в противоречие с жизнью?

Одно из двух: или понятия, которые школа сообщала жизни, были неверны, и начала, которыми она руководствовалась, не оправдывались жизнью; или же жизнь предъявляла нелепые притязания к школе и требовала от нее того, чего сама не могла дать.

Как изменить сложившийся порядок вещей?

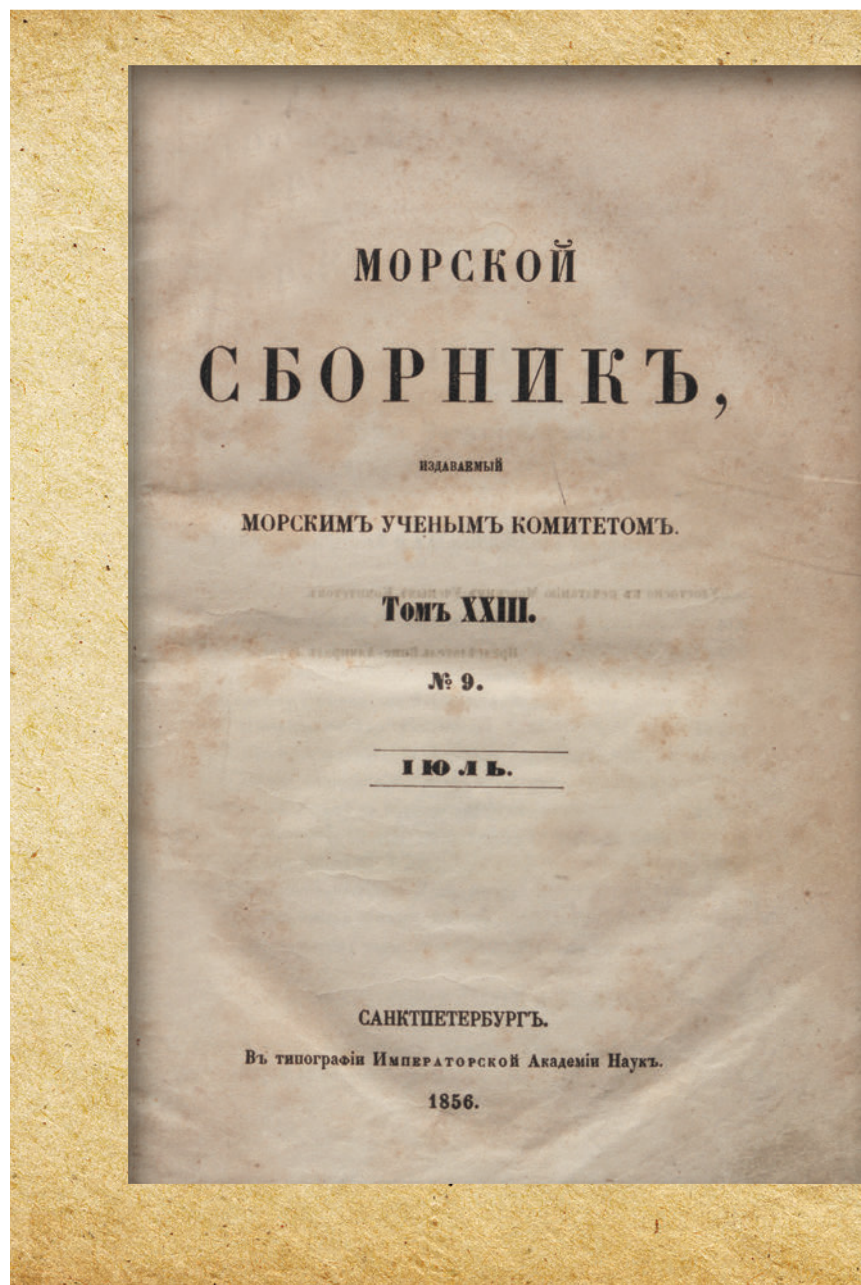
В таком, или почти таком, состоянии находимся мы теперь с нашими понятиями о воспитании. С одной стороны, школа начинает понимать, что она без жизни и вне жизни — нелепость, а жизнь видит, что она без школы не может ни одного шага сделать вперед, — идти же назад ей запрещено предвечным законом. Наконец, все мыслящие начинают убеждаться, что школа и жизнь есть одно нераздельное целое, что жизнь школьника есть такая же самостоятельная, подчиненная своим законам жизнь, как и жизнь взрослых учителей.

И если дети не имеют ни силы, ни способов нарушать законы нашей жизни, то и мы не имеем права безнаказанно и произвольно ниспровергать столь же определенные законы мира детей.

...Прежде нежели человечество окончательно сольет в своих понятиях школу с жизнью и сделает одну немыслимой без другой, школе приходится испытать еще много тревожений и превращений.

чем-то вроде лепной модели для приготовления людей именно такими, каких нужно обществу для обыденных целей.

...Общество и государство, приносясь к настоящему и делая



Положительной формулы для нее еще не найдено. Современное общество бьется, как рыба об лед, отыскивая эту формулу.

Какую формулу предлагает современное общество?

В настоящее время ...всего заманчивей кажется тот взгляд на школу, который ее представляет

воспитание своей монополией, употребляет школу, во-первых, как проводник к распространению в будущем поколении одних только известных убеждений, взглядов и понятий; во-вторых, как рассадник специалистов, ему необходимых для достижения известных обыденных целей.

...Итак, школа <...> делается еще более односторонней и прикладной, чем в начале своего существования... Но все же лучше примириться с жизнью, какова она ни есть, нежели быть с нею в полном

настоящего, тогда как все будущее жизни находится в руках школы, и, следовательно, ей принадлежит гегемония.

Какие задачи должны быть поставлены перед школой?

И этого достигнем только тогда, когда все человеку дарованные способности, все благородные и высокие стремления найдут в школе средства к бесконечному и всестороннему развитию, без всякой задней мысли и без рановременных забот о приложении.

Когда учиться, образоваться и просветиться – сделается такой же инстинктивной потребностью общества, как питаться и кормиться телу, тогда приложение придет, без хлопот, само собою.

Виды обучения

Каким требованиям будет отвечать школьное обучение?

Школа не иначе может совершенно и нераздельно слиться с жизнью, как приняв на себя дело и общечеловеческого, и специального образования.

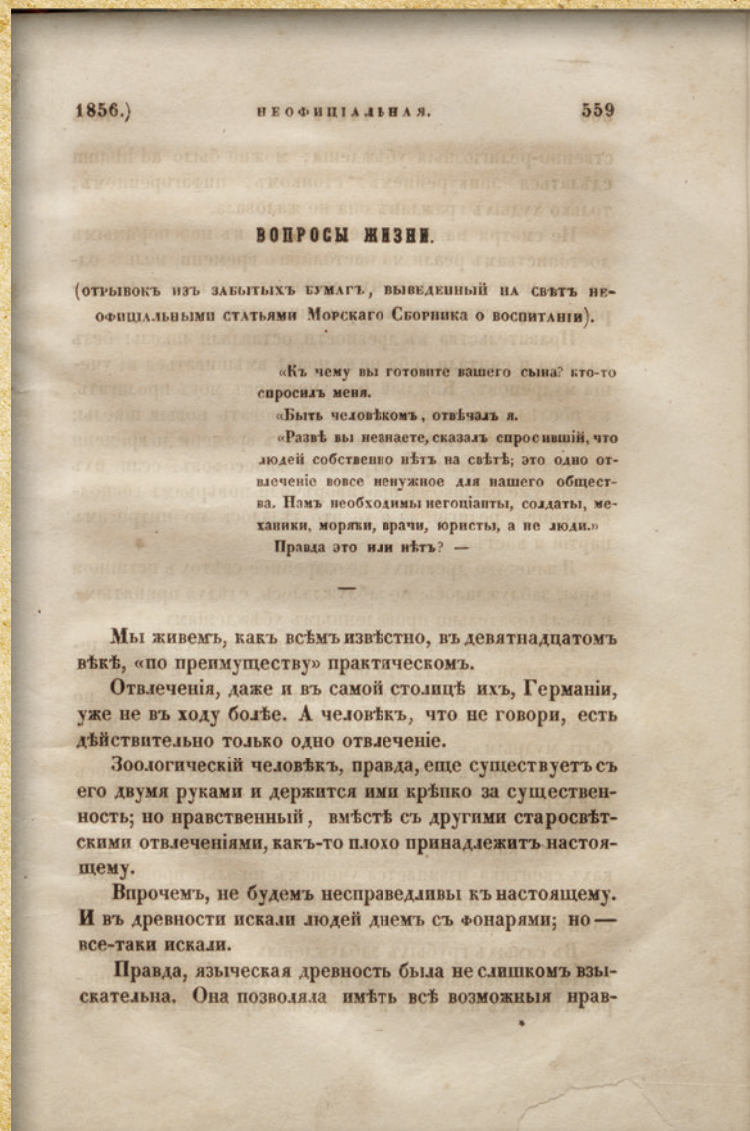
Как соотносятся общечеловеческое и специальное образование?

Во-первых, и в настоящее время, несмотря на громадность научного материала, общечеловеческое образование все еще возможно настолько, насколько оно необходимо для равномерного и всестороннего развития всех способностей души; во-вторых, проводя систему общечеловеческого образования, проводя вовремя, с пониманием дела и цели, можно избежать неудобств поверхностного всезнайства и энциклопедизма.

А это, действительно, так и есть. Нужно только: первое и главное, начать вовремя и перейти вовремя к образованию специальному.

Потом, – второе, – выбрать такие способы учения, которые направляли бы образовательную силу каждой отрасли сведения на способность духа, служившую ей началом, помня, что в мире идей есть тоже свой закон тяготения сведений к свойствам духа.

Третье, – распределить хорошо занятия, не обременяя слишком в одно и то же время разнородную деятельность памяти, воображения, ума и наружных чувств, но



разладе. Вот почему настоящее положение школы все-таки нужно считать шагом вперед.

Но остановиться на этом – значило бы мирить школу с жизнью только наполовину. Мало этого: это значило бы признать безусловно первенство жизни перед школой и рабскую зависимость от

...И общество, и государство должны стремиться восстановить смысл и права школы, проистекающие из самой жизни. Должно восстановить прямое назначение школы, примиренной с жизнью, – быть руководителем жизни на пути к будущему.

и не напрягая слишком действия одной способности однообразным занятием.

Исполнив эти три условия, нечего бояться, что общечеловеческое образование может сделать ум поверхностным. Правильно развитые способности души заставят уже ум углубляться и останавливаться на том, что требует сосредоточенных его действий.

Какой метод обучения является наиболее продуктивным?

Метода преподавания, наиболее соответствующая духу гимназического учения, есть та, которую употреблял Сократ. Но как Сократов, сколько мне известно, еще нет между нашими учителями, то, конечно, нельзя и вменить им в обязанность, чтобы они излагали свой предмет, как это делал греческий философ. <...> Как бы ни были различны личные способности, сведения и способы развития наших наставников и как бы далеко они ни отстояли от Сократа, все-таки они все должны почитать прямой их обязанностью удерживать внимательность целого класса в постоянном напряжении. И в этом отношении нельзя не согласиться, что весь успех гимназического учения основан на взаимодействии учителя и учеников. <...>

Пора, пора понять нам, что обязанность гимназического учителя не состоит только в одном сообщении научных сведений и что главное дело педагогики состоит именно в том, как эти сведения будут сообщены ученикам.

В чем заключается роль учителя?

Для чего же вам спорить, хлопотать и теряться в недоумениях; что полезнее вашему сыну – учиться ли по-латыни и по-гречески, или по-французски и по-английски? Поверьте, в руках дельного педагога и древние, и новые языки, и все предметы общечеловеческого образования не останутся без пользы для развития умственных способностей. Ищите убедиться в другом, – и в самом главном, – в личности людей, которым вы по-

веряете образование вашего сына. Посредством ли изучения древних языков и математики, или посредством новых и естествоведения совершится общечеловеческое образование вашего сына, все равно – лишь бы сделать его человеком.

О педагогических советах

Нужны ли педагогические советы в школе или без них можно обойтись?

Успех в общественных учебных заведениях зависит от правильности и гармонического единства действий главных ее деятелей. Педагогические совещания столько же необходимы для наставников, сколько и для самого учебного начальства.

Каким требованиям должны отвечать педагогические совещания?

Чтобы и наставники, и начальство извлекли из них существенную пользу, необходимо согласиться в началах. Совещания не могут быть истинно научными, если они не будут чисто коллегиальными и если все голоса совещателей не будут равны.

Достаточно ли при принятии ответственных педагогических решений положиться на мнение большинства?

...У большинства обнаруживается недостаток основательного образования и шаткость убеждений... При этом лучше похлопотать об организации той среды, к которой мы принадлежим, и постараться путем убеждения и добросовестного труда развить здоровое мнение об обязанностях в этой самой среде. Обращаясь к самым первоначальным основаниям педагогики, мы видим, что 1) еще не все гимназические наставники (даже нового поколения) отдадут предпочтение тому способу преподавания, который наиболее содействует к развитию душевных способностей учащихся; 2) что не все еще наставники отвергают пользу и необходимость заучивания.

Какой способ преподавания отвечает этим требованиям?

...В каждой науке есть своя образовательная сила, которая не останется без действия на дух и на характер ученика, как скоро истинное знание науки им будет усвоено. <...>

...Образовательная сила каждой науки распространяется не на одну только, а более или менее на все способности учащегося; которая же именно из его способностей разовьется наукою по преимуществу – будет зависеть от четырех условий: 1) от свойства самой науки; 2) от личности и степени развития ученика; 3) от личности и степени образования учителя и 4) от способа преподавания избранного им предмета. И вот опять важный предмет для обсуждений. Доказывайте фактами, что избранный вами способ преподавания соответствует лучше, чем другой, степени развития и личностям большей части ваших учеников.

В чем недостаток заучивания?

...У нас уже нет таких закоренелых приверженцев заучивания, которые не требовали бы вместе с заучиванием, чтобы оно было разумно. <...> Оно не должно быть делом одной памяти, а разумным усвоением знания.

Какие вопросы целесообразно рассматривать на педагогических советах?

Я предлагаю дирекциям, ревностно заботящимся о распространении истинно научного образования, возбудить в заседаниях педагогических советов следующие жизненные вопросы нашей педагогики: 1) какой способ изложения, при данных местных условиях, должен считаться удобным для сознательного усвоения каждой науки? 2) как направить изложение каждого предмета к развитию той или другой душевной и умственной способности большей части наших учащихся? и 3) какими мерами возбудить и поддержать внимательность целого класса, столь необходимую для усвоения науки? ●

Марина СТЕПАНОВА

Иллюстрации предоставлены автором



И. Л. Андреев, Л. М. Ляшенко, О. В. Волобуев и др.

Линия учебно-методических комплексов

6—10
классы

«ИСТОРИЯ РОССИИ»



www.history.drofa.ru

Электронные формы учебников

Соответствие приказу
Министерства образования
и науки РФ № 1559
от 8 декабря 2014 г.

Формат ePUB 3.0
Операционные системы:
Windows, Android, iOS



www.efu.drofa.ru



**Учебники соответствуют новому историко-культурному стандарту
и включены в действующий Федеральный перечень**

Лизинский В.М. Классные родительские собрания: темы и пояснения. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2014.

«...Качество педагогической работы школы определяется удовлетворенностью, которую приносят <...> родительские собрания».

В наш век информационных технологий, когда электронные дневники и журналы уже стали реальностью и многие родители получили возможность следить за школьными успехами своих детей, не выходя из дома, закрадываются опасения: в небытие также могут уйти и привычные родительские собрания. Действительно, необходимость в тех из них, которые преследуют узко информационные цели, постепенно отпадает, да и в прежние годы многие их зачастую игнорировали, справедливо полагая, что сведения об успеваемости и планируемых экскурсиях, а уже тем более о сборе денежных средств рано или поздно им станут известны.

Однако, по справедливому мнению автора, есть такие классные руководители, «слушать которых и наслаждение, и польза, и возникает желание сотрудничать, жить и действовать по-новому». И школьной администрации в пору задуматься, как организовать такие собрания и сделать так, чтобы родителям хотелось прийти в школу и обсудить насущные проблемы своих детей. Особенно полезны приведенные рекомендации для начинающих педагогов и руководителей школ. Единственное, хочется добавить: любое педагогическое издание – и данное исключение не составляет – как содержит конкретные советы, так и наводит на размышления, чей ход (и исход) зачастую не совпадает с авторским.

Трудно не согласиться с тем, что любые мероприятия стоит проводить только тогда, когда их польза очевидна, и в книге перечисляются

основные правила, способствующие повышению статуса и эффективности родительских собраний. В частности, рекомендуется до собрания или сразу после него раздать памятки с кратким изложением планов работы или вопросов, на которые нужно ответить. Интересно предложение на каждом собрании найти время для небольшой лекции (в пределах 20 минут) по поднимаемым проблемам с последующим обсуждением услышанного. Также убедительно звучит указание на то, что планирование и организация собраний не могут происходить без участия как учителей-предметников, так и членов семей учащихся.

Между тем предложение проводить собрания самими родителями или при помощи школьников (!) недостаточно обосновано. В качестве пожелания рекомендуется организовать обмен книгами – идея хотя и хорошая, но трудная в осуществлении.

Отношение к собранию как к одному из звеньев в цепи педагогических событий школы подталкивает автора к пересмотру и традиционных форм его проведения, и привычной тематики.

Формат родительских собраний в первую очередь зависит от их цели: начиная от хорошо знакомых информационных собраний до проходящих в виде игр, дискуссий, решения проблемных ситуаций, лекций и даже в форме похода или кафе. Не исключено, что допустимы и иные варианты. При этом следует иметь в виду: и классные руководители, и тем более родители могут быть не готовы к таким педагогическим новшествам.



Темы родительских собраний также разнообразны – в издании перечислено 90, правда, далеко не все из них легко принять без оговорок. По сути дела данное мероприятие рассматривается как разговор с родителями на любые темы, зачастую имеющие весьма отдаленное отношение к пребыванию ребенка в школе. Если полезность коллективного обсуждения вопросов возрастного развития детей или общения взрослых с подростками сомнений не вызывает, то такие темы, как «Кулинария – наш друг», «Героика семейного прошлого», «Соотношение мероприятия и события», нуждаются в дополнительном обосновании.

Завершают книгу сценарий одного из собраний, а также подсказки для встреч с родителями, организации классных часов и бесед с детьми. Это позволяет по достоинству оценить проделанный автором труд по осмыслению места родительских собраний в нынешней образовательной действительности.

«Проблемное обучение позволяет формировать все виды УУД: познавательные, регулятивные, личностные».

Тема соотношения традиций и новаций в педагогической практике – одна из самых сложных. Чему отдать предпочтение: зарекомендовавшим себя формам обучения, на которых выросло не одно поколение школьников, или новым технологиям, чье появление объяснено все более усложняющимся учебно-воспитательным задачам? Сторонники того и другого подхода без особого труда докажут свою правоту, и каждый из них будет по-своему прав.

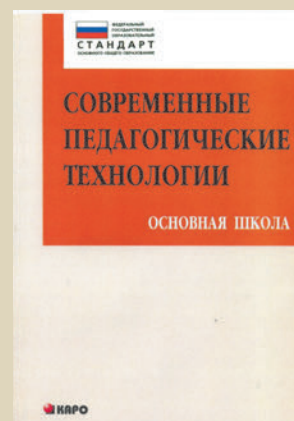
В сложившейся ситуации ощущается потребность в книгах, позволяющих получить всестороннее представление о педагогических технологиях – их направленности и характерных особенностях, преимуществах и ограничениях. Данное пособие представляет собой образец такого издания, рассчитанного на тех, кто имеет непосредственное отношение к школьной практике: педагогов, методистов, администраторов. Нужно заметить: хотя, как следует из названия, оно посвящено современным технологиям, некоторые из них, действительно, появились относительно недавно, в то время как другие существуют уже не один десяток лет и их без преувеличения можно назвать долгожителями в образовании (и не только в российском).

Книга хорошо структурирована; последовательно описаны технологии организации самостоятельной деятельности школьников, организации исследовательской деятельности, проектной деятельности, проблемного об-

учения, развития критического мышления, диалогового взаимодействия, «Педагогическая мастерская» и использования кейсов. К числу несомненных достоинств издания относится единая схема представления технологий, что облегчает понимание их сущности и методов реализации. Этому же способствует и обращение к примерам из школьной практики. Кроме того, не исключено: кого-то из читателей заинтересует лишь одна из педагогических технологий.

В качестве иллюстрации остановимся на получившей широкое распространение технологии проектной деятельности. Изложение начинается с общей характеристики и описания шагов по ее реализации, далее приводится матрица, опираясь на которую нетрудно увидеть соотношение этапов реализации технологии и деятельности учащихся. Проект «Нанотехнологии как моя будущая профессия» приводится для наглядного пояснения того, как данная технология может быть применена в школе.

В то же время ряд проблем не получил освещения, что, по всей видимости, – отражение состояния психолого-педагогической науки. Так, остается открытым вопрос о том, какие педагогические приемы могут быть названы технологиями. Термин вошел в обиход сравнительно недавно, а потому желательно разобраться, ново ли само явление или только его название. Отдельно представлена технология по организации самостоятельной деятельности.



Это вызывает противоречивую реакцию – привычно рассматривать самостоятельность как обязательный компонент учебной деятельности. Также нуждаются в разграничении технологии с учетом возраста детей: организация проектной работы требует со стороны учителя профессиональных навыков, готовности к ней ребенка, причем как интеллектуальной, так и личностной. То же самое можно сказать и про технологию «Педагогическая мастерская».

В целом нужно признать: все описанные приемы, независимо от того, могут ли они называться технологиями или нет, представляют практический интерес.

Наконец, применение новой образовательной технологии учителем предполагает согласование своих действий с коллегами по педагогическому цеху. И в этой связи было бы хорошо дополнить изложение описанием тех шагов со стороны школьной администрации, которые содействовали бы ее активному внедрению. ●

Марина СТЕПАНОВА



Общероссийский проект Школа цифрового века

Министерство образования Московской области • Издательский дом «ПЕРВОЕ СЕНТЯБРЯ»

Бесплатные электронные учебники — каждому ученику на 2016 год!

В 2016 году Министерство образования Московской области совместно с Издательским домом «Первое сентября» в рамках контракта с длинным, но значимым для современной школы названием: **«Оказание услуги по обеспечению доступа обучающихся общеобразовательных организаций Московской области к электронным учебникам и электронным приложениям к учебникам»** реализует проект по предоставлению современных электронных учебников всем ученикам и учителям Московской области.

В течение 2016 года педагоги и ученики 5–11-х классов Московской области будут обеспечены (за счёт бюджета Московской области) электронными учебниками ведущих издательств по всем предметам школьной программы.

Это первый для нашей страны проект такого масштаба по предоставлению электронных учебников всем ученикам региона.

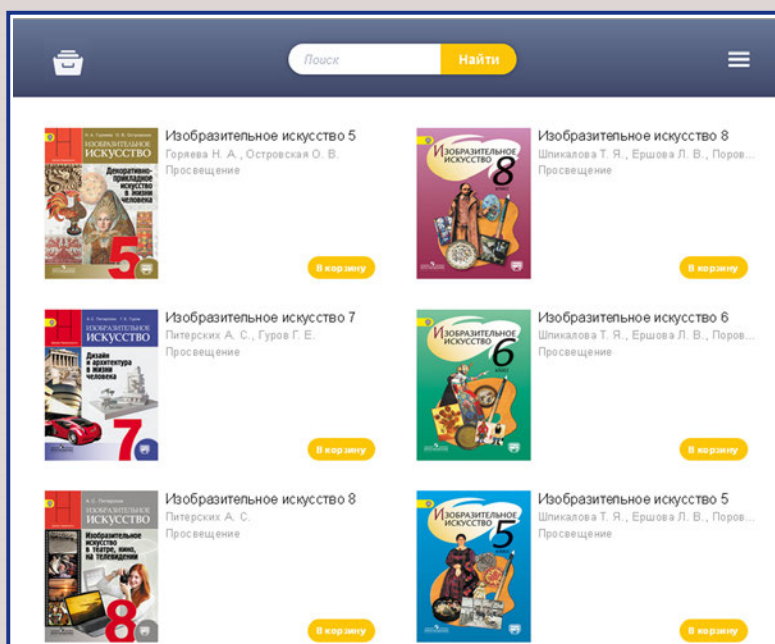
Рано или поздно этот опыт будет подхвачен и другими регионами.

Следите за проектом!

Наверняка ваш регион планирует переход на ЭУ в будущем!

Включайтесь в проект,
если вы работаете в школе Московской области!

Витрина проекта: ibook.1september.ru



Подробности на сайте digital.1september.ru в разделе «Электронные учебники»