

УП
РАВ
ЛЕНИЕ
Ш
КОЛ
О И

№ 2 (597)
АВГУСТ 2018

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ | SCHOOL MANAGEMENT
МИССИЯ_ПОРТАЛ В БУДУЩЕЕ™

О Б Р А З РЕЗУЛЬТАТА

I V E N I / V I D I / V I C I

ПРАВО И БЕСПРАВИЕ 26

ЗА ЧТО МОЖНО УВОЛИТЬ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

ISSN 2618-7442



1 8 0 0 2

>



клуб директоров

Профессиональный клуб для директоров школ



- Электронная версия журнала «Управление школой»
- Рекомендации экспертов по активной повестке в системе образования и воспитания
- Эффективные решения по управлению образовательной организацией
- Эксклюзивные предложения по приобретению учебной и художественной литературы

Регистрируйтесь и получайте самую актуальную информацию

директор.club

Великое измеримо.
Ничтожное необъятно!

Новелла Матвеева,
поэма «Питер Брейгель Старший»

ДОРОГОЙ ЧИТАТЕЛЬ!

Вы откроете этот номер в августе.

На обложке — картина «Жатва» Питера Брейгеля Старшего и тема номера — «Образ результата». Почему Брейгель? Почему «Жатва»? Почему «Образ результата»?

Потому что августовские педсоветы — как проверка наполненности закромов перед новым учебным годом; потому что Брейгель, по слову автора ключевой статьи, «... не отражает в своей живописи творения бога, но ПРОДОЛЖАЕТ ТВОРЕНИЕ, ИДЕТ ДАЛЬШЕ — туда, куда не заходил даже и бог, и где новое откровение может выслушать только ОТПУЩЕННЫЙ ИМ В СВОБОДУ человек...» (Андрей Пузырей, «Исправлять пути красоте в наш мир»); потому что ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА в педагогике — это важнейшая ступень к тому, что мы не можем помыслить из сегодня, это наша смелость и дерзость — передать детям умение творить новый мир под стать своему максимализму.

Вот такая сверхзадача, наполняющая энергией нашу ценную повседневность. Повседневность, в которой мы корректируем комплектование, расстановку кадров, пытаемся сделать разумную тарификацию, осмысливаем трехлетний план финансово-хозяйственной деятельности, лихорадочно ищем восполнение неожиданно образовавшейся вакансии учителя, продолжаем позиционную войну с надзорными структурами, готовим августовский педсовет и мало спим.

Об августовском педсовете. Когда-то наш журнал публиковал рекомендации тем этого педсовета, иногда ориентируясь на рекомендации Министерства образования. В основном это были вариации на темы новых и переосмысленных старых стратегий развития образования в стране с переложением на конкретные условия и особенности конкретной школы.

Как правило, на общие стратегии времени и информации хватало, а на конкретные дела его осталось чуть-чуть. И тогда конкретика оставлялась на потом, а это «потом» — размывалось в скоротечном цикле учебного года.

Я знал одного директора, который эту августовскую встречу начинал словами: «Коллеги, до конца учебного года осталось 276 дней...» И дальше предлагался конкретный план действий на эти 9 месяцев. Мне понравилось. Чем-то напоминает обращение учителя к классу: «У нас с вами есть колоссальный ресурс, 45 минут. За это время мы должны научиться...». Увы, нечастое явление.

В этом номере мы не даем никаких рекомендаций по теме августовского педсовета, но посмотреть статью Андрея Русакова («Своя тема для августовского педсовета») будет своевременно и полезно.

Кстати, нет ни одного нормативного документа, предписывающего непременно этого мероприятия!

В номере вы также найдете рассуждения, полезные ссылки, хороший опыт, материалы исследований, работы над ошибками, приглашение к сотрудничеству. И, возможно, несколько слов, способных помочь в наполнении смыслами наших традиционных августовских встреч с учителями и детьми.

И да, всегда — вопрос: на что ориентироваться в поисках образа результата? Будем помнить, что Великого, Свободного, Открытого, Талантливого не так много... «Великое измеримо!»

Будем ценить свободу, талант и особенно талант свободы в каждом ребенке, в каждом учителе, в каждом из нас. Таков максимальный образ результата, дотягивающий до сверхзадачи. Другого пути преодолеть необъятность ничтожного нет.

Смело в путь! Смело — в новый учебный год! **И**

Ефим Рачевский

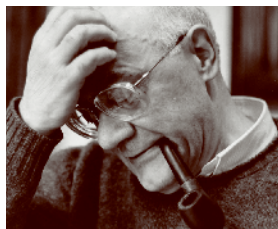


Андрей Пузырей / Рене



И Стр. 14 | Андрей Андреевич Пузырей — ученый, психолог, философ, педагог, охранитель смыслов, проводник смыслов, сопрягатель смыслов, держатель огромной библиотеки (судя по текстам) и не меньшей фонотеки, читатель, наблюдатель, знакомец замечательных людей, автор серьезнейших текстов... и свободного, вкусного, сумасшедшего блога в FB (в соавторстве с поэтом Рене).

Мераб Мамардашвили



И Стр. 19 | 1982 год. Факультет психологии МГУ. Руководитель семинара Андрей Андреевич Пузырей пригласил Мераба Константиновича Мамардашвили. Нога на ногу, свитер, трубка, глубокий голос, речь в ритме думанья вслух... Оглушенные величием непонятного, студенты задали лишь один вопрос: «Что же нам делать?» Мераб Константинович ответил: «Ближайшие сто лет — наблюдать».

Новелла Матвеева

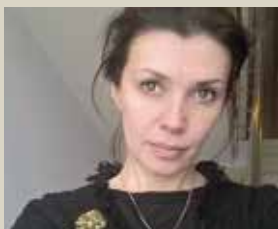


И Стр. 14 | В школе учили, великое неизмеримо. И кажется, под сенью великого мы можем быть какими угодно, — все сойдет с рук... Но является та, которую судьба уберегла от прессинга школьной дидактики, и слово ее взрывает нас изнутри: «Великое измеримо. НИЧТОЖНОЕ НЕОБЪЯТНО!»... Вдруг вы еще не встречали поэму Новеллы Матвеевой «Питер Брейгель-старший»? В **И** Брейгель подсвечен ее строками...

От редакции |

Почему тема номера «Образ результата образования», а не «Результат образования»? Потому что изменился мир. Потому что шаблонность сегодня не в чести. Хочешь выжить? Будь уникальным! И даже ФГОС у нас — не про набор знаний, а про набор компетенций и умений, про ОБРАЗ ЧЕЛОВЕКА СОВРЕМЕННОГО! Читаем, думаем, дерзаем! VENI, VIDI, VICI!

Оксана Савина



И Стр. 26 | «У меня боевого прошлого нет — но все же я солдат: я спасаю людей от беззакония. И все еще пехочу в судах, хотя только по необходимости. Короче, я решила выложить фотку с поля боя: Арбитражный суд г. Москвы. Выиграно!» — пост в FB профессионального юриста, добровольной правозащитницы Оксаны Александровны Савиной. Читайте в **И** большой материал в защиту каждого директора каждой школы России.

Сергей Косарецкий



И Стр. 33 | Ученые утверждают, что открыть можно только то, во что веришь. Если это действительно так, то понятно, почему Сергею Косарецкому, директору Центра социально-экономического развития школы Института Образования ВШЭ, наука дается так красиво. Он верит в то, что делает. Глубокий ученый, Сергей по вере своей вскрывает коды образовательной среды так, что нас пронизывает понимание настоящей педагогики.

Сергей Казарновский



И Стр. 40 | Сергей Зиновьевич Казарновский — автор и директор знаменитой московской общеобразовательной школы «Класс-Центр». Школу знают как творческую лабораторию, из которой вышли многие знаменитости сцены и кино. Но школа — не про романтику, а про огромный труд взросления. Труд тяжелый, требующий подробного участия всех, но очень благодарный, когда на сцену выносятся цветы...

Питер Брейгель Старший



И Стр. 8 | Пьеса «Образ результата». Действующие лица: Бог (учитель), Брейгель (ученик). Текст пьесы: «Брейгель в своей живописи не «отражает» «творения бога», но — будучи сам из лучших его живых и животворящих творений — ПРОДОЛЖАЕТ ТВОРЕНИЕ, «ИДЕТ ДАЛЬШЕ» — туда, куда «не заходил даже и бог», где новое откровение может выслушать только «ОТПУЩЕННЫЙ» ИМ В СВОБОДУ человек. >



ЦИФРОВАЯ СРЕДА ШКОЛЫ ВДОХНОВЛЯЕТ УЧИТЬ И УЧИТЬСЯ

- 1 Доказанная эффективность лучших мировых образовательных практик
- 2 Возможность построения индивидуальных траекторий обучения, обеспечивающих высокие образовательные результаты учащихся
- 3 Рациональное использование времени учителя, возможности для самореализации творчества за счет использования готовых рабочих программ, материалов для проведения уроков, тренажеров и заданий для контроля с автоматической проверкой
- 4 Онлайн курсы повышения квалификации

Зарегистрируйтесь на lecta.ru и **попробуйте бесплатно** с промокодом «school»

lecta.ru | start@lecta.ru | 8 800 555-46-68



№ 2 (597)
АВГУСТ 2018



Ш

КО

ЛУ

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

EDITOR-IN-CHIEF. СЛОВО РЕДАКТОРА.

ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ | СВЕРХЗАДАЧА 03

KEYNOTE. ТЕМА НОМЕРА.

ВОСПОМИНАНИЯ О БУДУЩЕМ.

ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ | ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА 08

KEYNOTE. ТЕМА НОМЕРА. МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА.

МИХАИЛ ЭПШТЕЙН | ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ

«ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА»? СКОРЕЕ ВСЕГО

ОТ ОБРАЗА САМОЙ ШКОЛЫ 12

UP TO THE POINT. ВОСПИТАНИЕ СМЫСЛОМ.

...ГОВОРIT РЕНЕ.

АНДРЕЙ ПУЗЫРЕЙ | ИСПРАВЛЯТЬ ПУТИ КРАСОТЕ

В НАШ МИР. ПИТЕР БРЕЙГЕЛЬ СТАРШИЙ 14

GUIDE. ТЕХНОЛОГИИ. ПРАКТИКУМ ДИРЕКТОРА.

АНДРЕЙ РУСАКОВ | СВОЯ ТЕМА

ДЛЯ АВГУСТОВСКОГО ПЕДСОВЕТА 22

«БИНГО» НА АББРЕВИАТУРЫ ДЛЯ СОВЕЩАНИЙ 24

GUIDE. ПРАВОВЫЕ РИСКИ. ПРАКТИКУМ ДИРЕКТОРА.

ОКСАНА САВИНА | ЗА ЧТО МОГУТ УВОЛИТЬ

ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ. ПРАВО И БЕСПРАВИЕ 26

GENERATION. РЕПЛИКА. ЧТО ЗАВТРА?

МИХАИЛ ЭПШТЕЙН | ГУБЕРНАТОР, ЕГЭ И КАЧЕСТВО

ОБРАЗОВАНИЯ 32

GENERATION. СОЦИОЛОГИЯ. ЧТО ЗАВТРА?

СЕРГЕЙ КОСАРЕЦКИЙ | ДИДЖИТАЛ ЦВЕТЫ ЗЕМЛИ.

СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ 33

ЕЛЕНА КУЦЕНКО | ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЕКТ:

КАК ЖИТЬ В ЛАДУ СО СВОИМИ ЧУВСТВАМИ 34

LIVE. ОТКРЫТЫЙ УРОК. МЕТАШКОЛА.

ЛЮДМИЛА ПЕЧАТНИКОВА, СЕРГЕЙ КАЗАРНОВСКИЙ |

ПРОЕКТ «ЭНЦИКЛОПЕДИЯ». ВЕЧНЫЕ ОБРАЗЫ —

ВЕЧНЫЕ ЦЕННОСТИ 40

ТЕХТБООК. ПЕРСПЕКТИВЫ. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА.

АРТЕМ СОЛОВЕЙЧИК |

УЧЕБНИК. ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА 48

КОРПОРАЦИЯ «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК» | ПОЧЕМУ

В ШКОЛАХ НУЖНЫ РАБОЧИЕ ТЕТРАДИ? 50

ТЕХТБООК. АВТОРЫ. НАЧАЛЬНАЯ ШКОЛА.

ЛЮДМИЛА КОЖУРИНА, НАТАЛЬЯ ВИНОГРАДОВА |

УЧЕБНИК. МЕЖДУ ОБРАЗЦОМ

И МИРОПОНИМАНИЕМ 52

СРАФТ. ВЫСТАВКА. МЕТАШКОЛА.

ЛЮДМИЛА КОЖУРИНА |

...МОЛЮ ТЕБЯ, НЕ ИСЦЕЛЯЙСЯ! 58

GUIDE. РЕФЛЕКСИЯ. ПРАКТИКУМ ДИРЕКТОРА.

ОТ РЕДАКЦИИ. АНДРЕЙ ИВАНОВ | ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА

ШКОЛЫ В ИНДИКАТОРАХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

И КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ 62

SELF TUNING. СВОБОДОСПОСОБНОСТЬ.

УЧИМСЯ У КЛАССИКОВ.

АЛЕКСЕЙ МИТРОФАНОВ | ВОСПИТАНИЕ БЕЗ УПРОЩЕНИЯ.

ТРИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ПРАВИЛА ОТ СИМОНА СОЛОВЕЙЧИКА,

ОТ АЛЕКСАНДРА ТУБЕЛЬСКОГО, ОТ ВИКТОРА ШАТАЛОВА,

ОТ ЕВГЕНИЯ ИЛЬИНА, ОТ СОФЬИ ЛЫСЕНКОВОЙ 65

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ | SCHOOL MANAGEMENT

Главный редактор | Ефим **Рачевский**
 Директор по развитию | Наум **Соловейчик**
 Дизайн макета, верстка | Руфь **Браверман**
 Литературный редактор | Валентина **Дмитриева**
 Корректор | Екатерина **Володина**

upr@1september.ru | управлениешколой.рф

Отдел рекламы | reklama@1september.ru
 +7 (495) 637-8273 (многоканальный; доб.: 260)

На обложке фрагмент картины
 Питера Брейгеля Старшего «Жатва», 1565.

Репродукции предоставлены
 интернет-ресурсом Google Art Project

Подписано в печать 17 июля 2018 года

Тираж 20 000 экземпляров

Цена свободная

Учредитель | ООО «Издательский дом «Первое сентября»
 Издатель | ООО «Издательский дом «Первое сентября»
 Адрес: ул. Киевская, д. 24, Москва, 121165 | Тел.: (495) 637-8273
 E-mail: info@1september.ru | 1сентября.рф

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

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

Выпускается при поддержке
 корпорации «Российский учебник»

Отпечатано в типографии «Медиакоleur»

Адрес: 127273, г. Москва, Сигнальный проезд, д. 19

Телефон: +7 (499) 903-6952

Сайт: http://mediacolor.ru | E-mail: site@mediacolor.ru

Журнал «Школьный психолог»
индекс 79152 (каталог МАП)
во всех почтовых отделениях



ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА

ОБРАЗ — непосредственное или опосредованное отражение реальности в форме целостной невербальной структуры.

Краткий философский словарь

ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ | ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ЖУРНАЛА, ДИРЕКТОР ШКОЛЫ
468 «ЦАРИЦЫНО» | ФРАГМЕНТ КОПИИ УТРАЧЕННОЙ КАРТИНЫ
ПИТЕРА БРЕЙГЕЛЯ СТАРШЕГО «СТРОИТЕЛЬСТВО ВАВИЛОНСКОЙ БАШНИ», 1565

ОБРАЗ, РЕЗУЛЬТАТ И ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА

Есть еще несколько десятков определенных понятия «образ» из различных научных и других контекстов, а поскольку их много — то все равно, какой мы возьмем в качестве отправного. Мне понравилось в приведенном определении слово «невербальный», т. е. без словесной интерпретации, значит, не имеющий жестких рамок, скорее чувственный, эмоциональный, нежели уложенный в жесткие границы цифр. Так, эмоциональное восприятие надежной тройки по математике, полученной пронзительным двоечником-семиклассником, может быть намного острее, чем образ «пятерки» упорного, уставшего от лавровых листьев на голове, отличника.

Интересно, что этимология слова «результат» не является основой для определения понятия. Слово «результат» происходит от лат. *resultare* — «отскакивать; отражать». Сегодня «результат» — это скорее то, что осталось в сухом остатке деятельности, процесса.

Почему мы говорим об образе результата?

Школа обращена не просто в будущее, а в неопределенное будущее. Причем с каждым десятилетием (если не годом) горизонт неопределенности все ближе к настоящему. Как мы писали в прошлом номере нашего журнала, «Поколения: смена чаще, пропасть глубже». С каждым годом все менее стандартны ситуации и все менее эффективны стандартные рецепты действий.

В ситуации неопределенности флюгером для принятия стратегических управленческих реше-

ний становится «образ результата», который на всех уровнях (даже на невербальном) задает маршрут преодоления неопределенности будущего для действия здесь и сейчас. А школа — это всегда здесь и сейчас. Рост ребенка всегда здесь и сейчас.

Образ результата позволяет организовать общее действие команды школы на перевод неопределенного будущего в конкретный результат в виде успешности каждого ученика.

«Школы больше не могут уклоняться от ответственности за плохое качество работы». Я немного перефразировал слова К. Шваба из книги-манифеста «Четвертая промышленная революция». А когда-то могли? Так же, как когда-то в период глубокой античности жрецы были вне критики, их прямая связь с божественным не подвергалась сомнению, а любая альтернативная позиция становилась ересью с риском для жизни, так школы до недавнего времени были вне критики, вне подозрений, вне сомнений.

Но времена изменились.

МИССИЯ ШКОЛЫ КАК ОБРАЗ, ИЛИ ВОПРОСЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Независимо от того, работаем ли мы в гигантском комплексе или в крошечной сельской школе, в которой бывает порой счастье почти родственных отношений между участниками образования, мы держим в сознании цель своей работы.

Если вы директор, целеполагание формулируется в изложенной несколькими предложениями миссии школы. А поскольку в стране не осталось ни одной школы, за жизнью которой нельзя было бы понаблюдать через ее каналы информационной открытости (сайт, форумы, обсуждение в социальных сетях), постольку и целеполагание открыто для прочтения и осмысления.

Мы можем сделать случайную выборку нескольких десятков школ, она будет весьма оптимистичной в постановке целей и формулировке миссии. Это однообразие радует, а те, кто пытается привнести что-нибудь неожиданное, все равно исходят из того, что «миссия — это основная общая цель организации, ее предназначение». Самые распространенные варианты содержат в себе такие привычные знаки, как «формирование», «создание условий», «воспитание гражданина», «воспитание полноценного члена общества», «максимально полное удовлетворение запросов социальных заказчиков» (уже не так часто встречается), «конкурентоспособный ученик», «разностороннее развитие», «способствовать самореализации каждого»,

ЕГЭ КАК ИЗМЕРИТЕЛЬ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Привычной, но по-прежнему взвешенно тревожной процедурой остается ЕГЭ. Можем ли мы считать баллы, полученные на ЕГЭ, результатом долгого, 11-летнего учения? И является ли этот результат перспективным измерителем качества образования? Да, до тех пор, пока гарантированная конституцией возможность не станет органической потребностью всех. Идеологические баталии о вреде и целесообразности ЕГЭ пошли на убыль. Они именно идеологические, от педагогики в них мало что есть. Вспомним, какие были предпосылки этой процедуры? В основе были сомнения в честности и объективности тех, кто учит, тех, кто учится, и тех, кто принимает результаты учебы при зачислении в вузы. И сомнения небезосновательные.

Мы с вами понимаем иллюзорность эффективности вербального воспитания, в основе которого призывы к честности. Увы, но жесткие предлагаемые обстоятельства в виде прозрачных процедур, однозначных запретов, равных условий участия в контексте неподкупной информационной платформы могут в ближней перспективе сформировать честность как привычку. Попробуйте в 2018 году в Москве увидеть выброшенную из окна автомобиля пустую пачку сигарет, пересечение сплошной линии на дороге, припаркованную на тротуаре машину. Не увидите. Штрафы выработали рефлекс самосохранения, иллюстрирующий великую категорию диалектики о свободе и необходимости.

Интересная деталь рефлексивного поведения: в выходные дни можно спокойно ехать по выделенной для общественного транспорта полосе, но редко кто из водителей пользуется этой опцией. И уже не из страха наказания, — привычка. Убежден, что ЕГЭ также способен влиять на формирование условного рефлекса к честности.

Одно интересное наблюдение недавнего прошлого. До 2012 года к совокупному успеху региона в сфере приращения производительности труда, снижения преступности и демографического роста учитывался показатель результативности ЕГЭ. Соответственно губернаторы требовали хороший результат от глав муниципалитетов, а директора, дорожащие своим местом, с не меньшим трепетом, нежели губернаторы, пытались ваять их вместе с учителями. Не все, разумеется, в основном те, кто больше дорожил местом, нежели репутацией. Это, к счастью, прекратилось. Появились в стране честные двоечники, не получившие ни аттестаты, ни место в медицинском вузе. А результаты в стране в целом стали выше, и добавились не количественные показатели самоуважения.

Недавно в прессе сетовали по поводу итогов ЕГЭ по математике в 2018 году. Приращение

«творчески мыслящая личность», «лично ориентированное образование», «формирование ключевых компетенций XXI века», «создание оптимальной образовательной среды», «каждый ребенок — личность». Перечень будет бесконечным, большого разнообразия в нем нет, и это хорошо, потому что мы все хотим, чтобы было «хорошо». И если обобщить все намерения школ, то их можно было бы свести к этой универсальной формуле: «Чтобы было хорошо».

ОБРАЗОВАНИЕ — ПРОЦЕСС И РЕЗУЛЬТАТ

В статье «Сельский учитель» Лев Толстой писал: «Образование есть потребность всякого человека». Поэтому образование может быть только в форме удовлетворения потребности. Вернейший признак действительности и верности пути образования есть удовлетворение, с которым оно воспринимается.

Один из матчей чемпионата мира по футболу — 2018, Дания — Франция. Французы изощренно атакуют, показывая искусство и напористость, датчане жестко и линейно обороняются. Комментатор: команда Дании работает на результат. А французы красиво и азартно играют. А зрители? Зрители пришли смотреть красивый футбол, который им показывают французы. А датские футболисты выполняют результат — не пропустить ни одного мяча. Небесспорный пример, согласен, но ключевое слово «результат» не характеризует это противостояние, за которым непременно должно следовать развитие, должна следовать драматургия процесса. Процесс не развивался. В итоге — ничья.

Однажды я был в гостях в одной английской школе в Бристоле. Школа — ультрасовременная, гигантская, с умной логистикой и каким-то футурологическим оборудованием, около трех тысяч разных, в основном не титульной нации, учеников. Мы с директором состояли в переписке около года. На мой вопрос, каковы итоги года, он с воодушевлением и гордостью сказал: «Представляешь, ни один не сел в тюрьму, и я очень доволен этим результатом».

среднего балла по базовой математике было незначительным: если в 2017 году — 4,24 балла, то в 2018-м — 4,29. У меня есть некоторые сомнения в корректности этих сожалений. Если сравнить рост ВВП молодой развивающейся экономики стран Азии или Африки с семью демократиями Европы, темпы последней также незначительны.

Развитие масштабного социального проекта никогда не изобилует результатами в режиме ускорения, наоборот, после достижения определенной точки роста начинается период стабилизации. ЕГЭ — гигантский гуманитарный проект, а учить правильно математике — это вам не угольные разрезы осваивать. Полагаю, что надо рассматривать другой результат: насколько изменился, вырос показатель тех, кто преодолел минимальную планку экзамена. Профильная математика, 2017: не сдали ЕГЭ 14,34%; 2018: не сдали 7%. Базовая математика, 2017: не сдали 3,4%; 2018: 3,1%. Ведь этот показатель указывает на преодоление барьера потенциальной маргинальности, возможность получить пропуск к дальнейшей социализации. Образование — один из самых существенных факторов влияния на социальную дифференциацию. Школьный период проживания вносит серьезный вклад в воспроизводство бедности, безработицы, социальной напряженности.

ЕДИНЫЙ ГОСЭКЗАМЕН — АКТ ДОВЕРИЯ

Если взять такой показатель: количество выпускников, сдававших и базовый, и профильный экзамен по математике, существенно сократилось. Это результат не столько динамики увлеченности математикой в стране, сколько роста доверия к экзамену, к школе, веры в себя. Ведь многие сдавали и базовую, и профильную на всякий случай. Впрочем, есть еще один фактор влияния: значительное число старшеклассников сдавали базовую математику в 10-м классе, до завершения школьного курса. Этот показатель в своей количественной интерпретации свидетельствует о том, что большая когорта российских школьников планирует свой образовательный маршрут, избавляется от патерналистского крыла привычных для их родителей линейных решений. Прорастает одна из ключевых компетенций: научиться делать выбор и принимать решения. Это о том, как нормативные предлагаемые обстоятельства, сфокусированные в количественных показателях, влияют на формирование личности, образ которой мы, директора школ, пытаемся сформулировать в наших миссиях и целеполаганиях.

Лидеры любой социальной группы, независимо от ее масштаба, политической значимости и харизматичности, становятся таковыми в зависимости от того образа результата, достижение которого

они своей группе обеспечивают. Или аргументированно обещают обеспечить.

КАЧЕСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС НЕ ВСЕГДА ГАРАНТИЯ ХОРОШЕГО РЕЗУЛЬТАТА

Относительная значимость проектируемых достижений может быть различной: для кого-то — водопровод к маленькому деревенскому дому. Для кого-то — результативный массовый спорт, или рост пенсионного обеспечения, или качественные дороги, или сокращение правонарушений, или равные стартовые возможности в образовании, или преодоление бедности. Помню образ результата, сложившийся в моем сознании третьеклассника, когда на XXII съезде КПСС было объявлено, что нынешнее поколение советских людей будет жить при коммунизме, в основе которого лежал принцип «от каждого по способностям, каждому по потребностям». У большинства моих одноклассников образ результата «по потребностям» сложился конкретно: вдоволь бесплатного мороженого и неограниченное посещение кинотеатра.

Нет такого учителя, который бы хоть раз не услышал грустное «Я учил...». Но мы это слышим не только от пятиклассников, иногда нечто подобное произносит и учитель, и даже завуч, глава города или района, или отрасли. Речь идет о процессе, качество которого определяется усилиями, затратностью и старанием, но не эффективностью. Всегда ли предпосылкой хорошего результата является качественный процесс? Возможно, в сталелитейной промышленности — да, но в системе, состоящей исключительно из субъектов, наделенных волей и сознанием, — нет. Полагаю, что многим из нас встречались школы, украшенные обезличенным счастьем в виде роскошных актовых и спортивных залов, полным отсутствием травматизма, отягощенных званиями и регалиями педагогов, но где учат и учатся посредственно. Несмотря на идеальный процесс функционирования.

Попытаемся представить структуру субъектов, влияющих на результат образования. Каждый на своем месте — государство или социум, школа или родители, сам ученик (выпускник), информационное пространство, наконец, случай — играют свою роль в этом многомерном, сложноизмеримом процессе, который приближает нас к образу результата образования каждого конкретного ребенка. При этом условимся, что результат образования не измеряется количеством баллов, отметкой в дневнике, результатом ВПР или данными ВШК. Этот результат проявляется за пределами системы и измеряется очень по-разному, чаще всего личным или совокупным социальным эффектом успешности. **И**



УНИВЕРСИТЕТ КОРПОРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК»

курсы повышения квалификации для педагогов

- Материалы и лекции от известных авторов учебно-методических комплектов
- Обучение на курсах повышения квалификации позволит педагогам всегда быть в курсе актуальных тенденций в образовании в условиях быстро меняющейся реальности
- Эффективное обучение с помощью современных образовательных инструментов и информационных технологий
- Сетевое взаимодействие с ИРО и ИПК



в любое время,
в любом месте



удостоверение
установленного образца



лицензия

rosuchebnik.ru | lecta.ru

ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ «ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА»?

СКОРЕЕ ВСЕГО —
ОТ ОБРАЗА САМОЙ ШКОЛЫ

Образ школы хранят в своих головах ее
организаторы, создатели и лидеры.

И эти образы будут
сильно отличаться у людей,

соотносящих себя с различными
человеческими и культурными сообществами.



МИХАИЛ ЭПШТЕЙН | ДИРЕКТОР ЧАСТНОЙ ШКОЛЫ «ЭПИШКОЛА»
И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА «УЧАСТИЕ», САНКТ-ПЕТЕРБУРГ |
КОПИЯ УТРАЧЕННОЙ КАРТИНЫ ПИТЕРА БРЕЙГЕЛЯ СТАРШЕГО
«СТРОИТЕЛЬСТВО ВАВИЛОНСКОЙ БАШНИ», ПОСЛЕ 1565

У разных взрослых — свое представление о счастье, и в соответствии с ним они и стараются организовать жизнь своих детей. И разным сообществам тоже свойственно тяготение к особым «образам хорошей жизни», к определенным ее стилям.

Это касается любой школы — частной, государственной — не форма собственности здесь особым «образом хорошей жизни» существенна (хотя на частных школах «сообщественные» эффекты обычно проявляются резче, нагляднее).

Мы знаем примеры хороших и популярных государственных школ, которые стали знамениты и уважаемы именно потому, что создавались и поддерживались людьми определенного круга и стиля жизни.

Такими были многие физико-математические школы. Они создавались учеными для своих детей и своих будущих студентов. Им важно было начать выращивать своих молодых коллег как можно раньше. А поскольку стиль жизни ученых — физиков и математиков — особый, язык их сообщества

во многом отличался от массового, то и в школах этих поддерживались и укреплялись определенные ценности, способы действия, отношения.

Посмотрите, например, фильм «Расписание на послезавтра» — он про это, а не о том, насколько успешно сдают свои экзамены школьники. Фильм этот про другую атмосферу. И когда со временем физматшколы попробовали «заточить» под общий стандарт, из них порой уходили и атмосфера, и ценности, и даже ученики с учителями...

Другой характерный пример «школы со своим сообществом» — московская школа «Класс-центр» (директор Сергей Казарновский). Стержнем этой школы является театр. Согласитесь — здесь будет иной стиль жизни, чем у ученых-физиков. Да, старшеклассники «школы Казарновского» тоже сдают экзамены на выпуске. Но не это главное здесь. Не за этим так рвутся в эту школу дети (и родители), ценящие творческую атмосферу театра, уникальное соединение школы общеобразовательной, музыкальной и театральной.

Каждая хорошая школа, которую я знаю, была создана (или преобразована) тем или иным обществом, разделяющим определенные ценности, зачастую заметно отличающиеся от других.

В такое сообщество могут входить педагоги со своим замыслом школы, родители, доверяющие этим педагогам (и соотносящие свой желаемый стиль жизни с предлагаемым школой), старшие ученики и выпускники, партнеры школы, для которых молодые люди, приверженцы того или иного стиля жизни, важны как будущие студенты или коллеги.

А другая сторона школьного «стиля» — улавливание стилей жизни, адекватных различным детским возрастам, построение школы в соответствии с принципами организации жизни ребят. Что, например, актуально, интересно, полезно для детей в подростковом возрасте (при нормальном их развитии)? Риск и испытания, поиск и эксперимент, проект, собственное дело, активная жизнь в своем сообществе, общие пространства, создаваемые своими руками...

Если оба этих образа, формирующих стиль школы, осознаются — то они резко усиливают друг друга.

Что это означает для людей, делающих школу? Видимо то, что в такой школе взрослым нужно привыкать строить свою жизнь как сообществу профессионалов, делающих дело, важное для других людей (причем людей вполне конкретных). Так их культурные и нравственные ценности обретают плоть, становятся «результативны».

И около этих действующих, делающих свое дело взрослых, вместе с ними, смогут жить, расти, действовать подростки. Для них принципиально важно в этом возрасте встретиться с представителями разных стилей жизни, различных ценностей и в общении и взаимодействии с ними присоединиться (или нет) к тем культурным ценностям (присвоить, освоить их), которые важны для их учителей; увидеть тот образ успешного будущего, который олицетворяют люди тех кругов, с которыми они себя соотносят.

Диаспора того или иного народа в другой стране выживает и развивается тогда, когда, с одной стороны, четко определяет свою самобытность, отличие от других, а с другой, — стремится активно принимать, воспринимать то общее, что есть у нее с другими народами. Так и педагогическому коллективу «необычной» школы для подростков удастся быть таковым, когда этот коллектив понимает и организует свою самобытность, некоторую «инаковость» стиля своей жизни, и в то же время постоянно соотносит себя с жизнью вокруг и находится в поиске других таких же «инаких и необычных».

Школу, особенно государственную, мы вряд ли можем строить на резком противоречии с общепринятым укладом жизни; но все же некоторым образом важно выделять себя на фоне других. Не проведя некоторые (чаще всего условные, но достаточно четкие) ценностные границы между кругом «своих» и «не совсем своих», не ощутить себя собой, особым, необычным.

Да, школа может никак не обращать внимание на потребности и особенности тех, для кого она создается, ориентироваться только на задаваемые «единые требования» (и неустанно менять приоритеты вслед переменчивыми указаниями свыше), игнорировать ценности и внутренний мир своих учителей, разобщать их, а не объединять. Только вряд ли тогда стоит рассчитывать на передачу нравственных ценностей, на наследование детьми лучших традиций, на их доброжелательность и признательность.

Признательности учат признанием, а разобщением — разобщенности.

Что еще важно: если школа будет четко формулировать свою «особенность» и поддерживать принятые ценности всей организацией жизни детей и взрослых, то и родители придут, понимая, что интересы совпадают в главном, что стиль жизни в школе согласуется с тем, как живут их семьи, и что такой образ они хотели бы пред-

Для подростков принципиально важно встретиться с представителями разных стилей жизни, различных ценностей и во взаимодействии с ними, присоединиться (или нет) к тем культурным ценностям (присвоить, освоить их), которые важны для их учителей

ложить и своим детям. Такое сообщество будет достаточно сильным и устойчивым.

Так что, коллеги, задумываясь об образе результата — спросите себя и людей вокруг: какие ценности для вас важны? Какой стиль жизни вы представляете правильным? Какое у вас представление о счастье?

Эти образы могут оказаться разными. И мы не можем утверждать, что один хуже, а другой лучше. Нет. Они просто разные. Но и школы будут тогда разными, как и образы ожидаемых от нее результатов. И если это будет ясно сформулировано, то тогда и учителя будут стремиться работать в такой школе, и родители приводить своих детей будут осознано, с пониманием — устраивает ли меня принятый здесь стиль жизни и совпадает ли он с моим представлением о «хорошей жизни» и достойных результатах образования. ■



НОВЕЛЛА МАТВЕЕВА
ПИТЕР БРЕЙГЕЛЬ-
СТАРШИЙ
(ПОЭМА)



ХУДА ВЕЛИКОГО В ПАЛАЦО И ХРАМАХ ТАЯТСЯ,
МЫСЛИТЕЛЯ ЗАЖГЛА ИХ РУКА ИТАЛЬЯНЦА
УГОДНЕЕ БОГУ СКРЫЛАСЬ В ИХ ЦАРСТВЕННОМ БЛЕСКЕ...
ЧЕМ КОРЫСТНАЯ ДНЯ В ДЫМКЕ, ОДЕЖДЫ ЦВЕТУЩИ,
МОЛИТВА ПОИЩУЯ ДЛИННА ЯСНЫ, НО НЕ РЕЗКИ.
(РЕНАН)

НА ЛИКАХ ОГНЯ И ПОКОЯ
СЛИЯНИЕМ – КТО НЕ ПЛЕНИТСЯ!
И ВСЕ ЖЕ (СТРОКА ЗА СТРОКОЮ)
ВСЕГДА (ЗА СТРАНИЦЕЙ СТРАНИЦА)
Я ПИТЕРА БРЕЙГЕЛЯ БУДУ
ЗЛОСЧАСТНАЯ УЧЕНИЦА.



ИСПРАВЛЯТЬ ПУТИ КРАСОТЕ В НАШ МИР

ПИТЕР БРЕЙГЕЛЬ СТАРШИЙ

ОКНА

В этих сумрачных комнатах обретаясь давным-давно, я все время пытаюсь найти хоть одно окно, чтоб отворить его. Луч, проникший со стороны, я мог бы счесть утешеньем. Проникший снаружи свет сделал бы жизнь выносимей. Но окон нет, и, может, это и к лучшему, что мне их не отворить: возможно, что свет всего лишь новая тирания. Кто знает, какие вещи может он озарить.

Константинос Кавафис, 1904.
Перевод Геннадия Шмакова

АНДРЕЙ ПУЗЫРЕЙ | РЕНЕ | ТЕКСТ ИЗ БЛОГА В FACEBOOK

~~~~~  
&&&&&&&

В виртуальном музее ГУГЛа (Google Arts & Culture) можно найти теперь немало работ Брейгеля в прекрасном разрешении и неплохом качестве передачи цвета.

Пользуясь возможностями уникального разрешения, я выкладываю эти работы «крупным планом», в деталях, позволяя вам их видеть так, как без лупы их нельзя разглядеть даже и в оригинале.

А лупой, чтоб вы знали, ни в одном себя уважающем музее пользоваться вам не разрешат, в чем я со скандалом убедился в свое время перед автопортретом Дюрера в Лувре (если, конечно, только смотрителем в зале не будет ваша добрая знакомая девушка — есть ведь и такие!).

01 | Питер Брейгель Старший. Обращение Савла (нидерл. De Bekering van Saulus). Или «Обращение Павла». 1567. Дерево (дуб). Масло. 108 × 156 см. Музей истории искусств, Вена.

1

АХ, ЛУЧШЕ БЫ МНЕ УВЯЗАТЬСЯ  
ВОСЛЕД ЗА КЛАССИЧЕСКИМ  
РИМОМ!



СТАРУХИ ЕГО ПОТРЕСАЮТ  
ЛИЦА ВЫРАЖЕНИЕМ ТЫЛЬНЫМ  
НА ПИРШЕСТВЕ ЖИЗНИ  
ОБИЛЬНОМ.

...ОДНАЖДЫ ЗА ВЕТКАМИ ВЯЗОВ,  
МЕЖ СОННЫХ НА СОЛНЫШКЕ  
ХИЖИН,  
УВИДЕЛ ОН ПИР ДЕРЕВЕНСКИЙ.  
И ПОНЯЛ, ЧТО ПИР -  
НЕПОДВИЖЕН.  
И ТОЛЬКО, ПОЖАЛУЙ, БУТЫЛИ  
НА ЭТОМ ПИРУ НЕ ЗАСТЫЛИ.

УВИДЕЛ ДЕТИНУ-ТАНЦОРА,  
И КРАСКАМИ В ПАМЯТИ  
ВЫЖЛОСЬ,

ЧТО ФОРТЕАЛИ В ТАНЦЕ - ИЗРЯДНО,  
НО ГЛАВНОЕ В НЕМ -  
НЕПОДВИЖНОСТЬ.









5



6

- 02 | 03 | Вавилонская башня. 1563. Фрагмент. Дерево, Масло. Музей истории искусств, Вена.
- 04 | Вавилонская башня («Малая Вавилонская башня»). Около 1563. Фрагмент. Дерево, масло. Музей Бойманса – ван Бенингена, Роттердам.
- 05 | Вавилонская башня (нидерл. De Toren van Babel). 1563. Дерево, Масло. 114 × 155 см.
- 06 | Вавилонская башня («Малая Вавилонская башня»). Около 1563. Дерево, масло. 60 × 74,5 см. Музей Бойманса – ван Бенингена, Роттердам. 

А С ПУБЛИКОМ (САМШЕ) - ТОЛЬКО  
И ГЛАВНОЕ В НЕЙ - НЕ ТОЛЬКО БЫЛ НЕДВИЖИМ  
"ТЕ ФОТОГРАФИИ - ТОЛЬКО НЕДВИЖИМЫЕ  
МОЛЧАНЬЕ РОСА - НЕВЗГЛЯДЫ ПОЛОТНА!  
НА СТУК ДЕРЕВЯННЫХ ПОЛОТНОК - БЫЛО БЕСПЛОТНО!  
БЫЛ ТАНЕЦ ТАКОЙ ДЕРЕВЯННЫЙ -  
КАК ПЛЯСКА ХМЕЛЬНЫХ ТАБУРЕТНОЙ  
И СТА ЯЗЫКОВ ЗЕПЛЕТАНЬЯ -  
И ВСЕ ЭТО - РАЗВЕ НЕ ТАКОЖЕ  
СИМАНТИИ ТОЙ!  
БЕЗ ДУШИ  
И МОЛНИЯ БЫСТРОЙ ДОВЕЖИ  
ЧТО НЕКИЙ МЯСНИК ДИМ ОСТАЕН,  
КАК ПЕРЫШКО, КАК ОН ВИДЕНЬЕ,  
ХОТЯ ПРЕДОСТАТОЧНО ПЛОЖКАМ ИЗ БРАБАНТА,  
ЧЕРНЫМ СТРЕМЕНА,  
ПОЗВЯКИВАЛИ ШПОРЫ  
КАК ЗВЯКАЕТ КАЗНА. 

В случае Брейгеля — этого Брейгеля — Питера Брейгеля Старшего, как, впрочем — и его сыновей, особенно старшего уже из них — Яна Брейгеля Старшего (старшего — из двух сыновей нашего Брейгеля — «мужицкого»), две удивительные, небольшие, написанные маслом ... на меди, работы которого лежат — не висят, но именно лежат в витрине под стеклом — в соответствующем зале нашего Пушкинского музея — работы этих магов и волшебников кисти нужно было бы и впрямь смотреть в хорошую лупу, если не в микроскоп.

Смотреть и, глазам своим не веря, снова и снова изумляться их «нерукотворности» — не только в том, что касается тайны их собственно живописного письма, но и в том, что касается их невозможного «мегапиксельного» разрешения.

Еще только, пожалуй, в графике такого же чародея — великого Хокусая — вы можете обнаружить нечто подобное: как бы вы не приближали глаз к этим работам, а — за пределами возможностей «невооруженного» зрения — как бы вы не усиливали его той же хорошей лупой, вы снова и снова будете находить тончайше выписанные детали, и детали в деталях: фигурки людей, обитающие в закоулках картин, каждая из которых — размером не больше булавочной головки — будет обладать своим выразительным жестом и даже — своей индивидуальной физиономией!

Словом: наш «левша» с его «подкованной блохой» (которая к тому же уже и не прыгает!) вполне тут может отдохнуть!

И отдыхать прежде всего он может еще и потому, что у Брейгелей тут — не «спорт»: все это не для «Книги Гиннеса» делается, но — удивительным образом работает на решение собственно живописных задач,

ВОИСТИНУ, ЗРЕЛИЩА ЯВНЫ:  
 КТО СТАЛ БЫ СКРЫВАТЬ ПОКАЗНОЕ?  
 НА ПУБЛИКЕ ЗРЕЛИЩА ЗРЕЮТ,  
 КАК РОЖЬ ПОД УДАРАМИ ЗНОЯ.  
 ТЕМ БОЛЕЕ ДОРОГО СТОИТ,  
 КТО ТАЙНОЕ В ЯВНОМ ОТКРОЕТ.

О, КАВЕРЗНЫЙ БРЕЙГЕЛЬ!  
 ПРОСТЕЙШИЕ ПЬЯНКИ И ГЛАЗ  
 КАК ЖУТКУЮ ТАЙНУ ОТКРЫЛ ОН.  
 КАК ЗАГОВОР, ПРЕДАЛ ОГЛАСКЕ.  
 И ВЗГЛЯД УЛОВИЛ МОМЕНТАЛЬНО  
 ЧТО ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО - ТАЙНА.

НЕ ТАЙНА - ПЕШЕРЫ ДРАКОНОВ  
 И ПРОПАСТИ ЧЕРНОЙ ГЕКАТЫ.  
 ТАИНСТВЕНЕН ПОДСЛЕПОВАТЫЙ,  
 ПРИПЛОСНУТЫЙ, ТУСКЛЫЙ, БЕССВЯЗНЫЙ,  
 СОЗДАНИЯ ПЕРА КОМПРОМИССНЫЙ,  
 ТВОРЕНЬЯ ВЕНЕЦ БЕЗОБРАЗНЫЙ.

**С** ТАИНСТВЕННО ВСЕ, ЧТО НИЧТОЖНО.  
**В** ТАИНСТВЕННО, НЕВЕРОЯТНО!  
**И** ТАИНСТВЕННО, НЕВЕРОЯТНО!  
 ПОНЯТЬЕМ ОБЪЯТЬ НЕВОЗМОЖНО.  
 И, ЗНАЧИТ, ОНО НЕОБЪЯТНО!  
 ВЕЛИКОЕ ИЗМЕРИМО,  
 НИЧТОЖНОЕ НЕОБЪЯТНО!

БЕССМЕРТИЕ ВОВСЕ НЕ СТРАННО,  
 НО СМЕРТЬ ИЗУМЛЯЕТ, ЕЙ-БОГУ!

...



8

07 | 08 | Падение мятежных ангелов, деталь.  
09 | Падение мятежных ангелов. 1562. Дерево.  
Масло. 117 × 162 см. Королевские музеи  
изящных искусств, Брюссель. [И](#)

И

9



на передачу тех, невесть откуда приходящих, живописью передаваемых, загадочных и до сих пор самыми глубокомысленными интерпретациями не разгаданных «посланий» — нам, в наш убогий, «человеческий, слишком человеческий» мир.

Не «разгаданных» — потому что мы имеем дело и тут — как наставлял нас в своем «Гамлете» гениальный 19-летний юноша Лев Выготский — не с изошренными «детективными» загадками, но с мистическими — без дураков — откровениями и тайнами, для продвижения в понимании которых надобно и соответствующее — особым образом понимаемое — ПОНИМАНИЕ реализовывать.

А коль скоро мы в наличии его не имеем, то его еще надобно и приобрести.

Где?

Ну, готовым его нам — как поучал нас М.К. — никто на тарелочке не доставит.

Его — всегда еще! — готового нигде нету.

Его — всегда еще! — нужно воспитать.  
Как?

Да — не иначе, как в своих же живых — расчитывая на удачу, если свезет — попытках, опыта «активного чтения» этих же «текстов»!

Ибо, чтобы «видеть картиной Брейгеля» — то бишь: вос-принимать, по-нимать нечто «ею» в своем месте, в своей ситуации — надобно прежде — ее самою увидеть!

Увидеть не без помощи того — изначально-ного и имманентного ей самой — аппарата понимания, — той самому тексту искусства присущей феноменологии опыта чтения и герменевтики, посредством которой это чтение и разворачивается — «правильно» разворачивается, по «отражениям в зеркале» которого ход его «выправляется».

«Круг», скажете? — Да, друзья: в нашем формально-логическом сознании — круг.



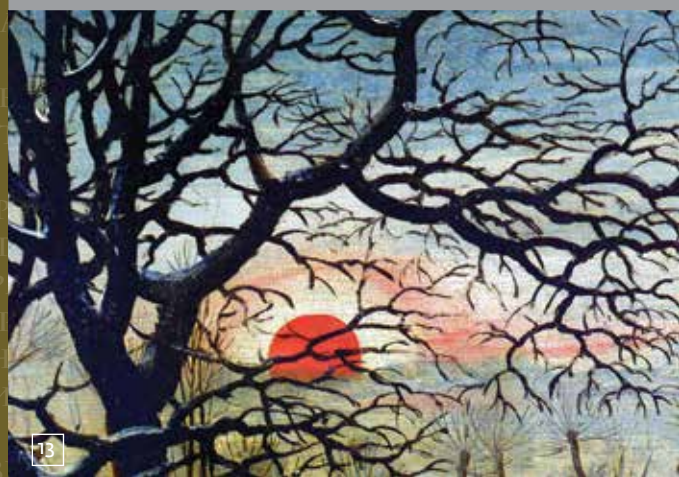
10



11



12



13

Да только ведь речь-то тут и идет о том, чтобы приобрести «ум новый», как сказал бы старик Данте! Собственно наше чтение, отправляемая нами герменевтика и выполняемое нами извлечение опыта этого чтения — соответствующая феноменология этого опыта (которая одновременно есть также и вдвойне феномено-гогика: продвигающая не только к полноте наше понимание поимаемого, но — и само понимаемое —

до, собственно, «феномена») должны только встраиваться в «фарватер этой, подспудно всегда уже идущей, изначальной и имманентной работы понимания, организуемой самим понимаемым нами текстом.

Эй, Рене — опять тебя в эту сторону понесло! Так ведь никто в твоём письме до Брейгеля и не доберется.

Но: Брейгель ведь «не в письме» — он — в картинках!

Когда-то Эдвард Лир сказал о Тернере: «ИЗУЧАЙТЕ СНАЧАЛА ТВОРЕНИЯ ГОСПОДА, А ЗАТЕМ — ТВОРЕНИЯ ТЕРНЕРА».

А я бы и — по отношению к Брейгелю — переместил акценты в этой вызывающей фразе, продолжив бы ее еще более вызывающим образом: «ПОСКОЛЬКУ ИЗУЧЕНИЕ ТВОРЕНИЙ БОГА — ЭТО ВСЕГО ЛИШЬ ПРОПЕДЕВТИКА К ИЗУЧЕНИЮ ТВОРЕНИЙ БРЕЙГЕЛЯ!».

Ибо ведь и Брейгель — и он особенно! — не «отражает» в своей живописи «творения бога», но — будучи сам из лучших его, живых и животворящих творений — ПРОДОЛЖАЕТ ТВОРЕНИЕ, «ИДЕТ ДАЛЬШЕ» — туда, куда «не заходил даже и бог» и — больше того — куда он и НЕ МОГ БЫ ЗАЙТИ, где новое, не лежащее готовым в его «запасниках», откровение может выслушать только «ОТПУЩЕННЫЙ» ИМ В СВОБОДУ человек. Так.

Вот и Брейгель продолжает творение, ибо то, что он «делает», не делается им.

Тем, что он делает, он лишь «исправляет пути» приходу того, что больше его, и что — через то, что он делает — только САМО СЕБЯ СВЕРШАЕТ, в этом свершении, как снова и снова напоминал нам Мераб Константинович, позволяя РОЖДАТЬСЯ И САМОМУ ХУДОЖНИКУ — его руке и его «оптике». Так.

Радуйтесь же, друзья, радуйтесь!

Рене



10 | 11 | 12 | 13 | Перепись в Вифлееме. Деталь. 1566. Дерево, Масло. Королевские музеи изящных искусств, Брюссель.

14 | Перепись в Вифлееме (The Census at Bethlehem). 1566. Дерево, Масло. Королевские музеи изящных искусств, Брюссель. 115,5 × 164,5 см. И

~~~~~  
 &&&&&&

В своем «открытом ящике»:

логин: mr.riaff@mail.ru | пароль: [jj3469602994](https://www.breigel.ru/compon.../option,com_frontend/Itemid,1/)

выкладываю два кусочка из книги **Клода-Анри Роке** (почти вся она, но по маленьким фрагментам, выложена здесь):

http://www.breigel.ru/compon.../option,com_frontend/Itemid,1/

и статью **Александра Майкапара** о Брейгеле в Эрмитаже.

&&&&&&

Почитывая время от времени — там — мои рассылки — друзья у меня ведь и там водятся, и немало! :) — старик Питер сокрушенно заметил: «Эх, как это прекрасно — воспевать, нет — молиться — красоте! Красоту женщины, ее тела, о душе уж и не говорю.

В мои страшные времена этому не было места».

На что я ему заметил: красота — это музыка любви, старик!

И она — священна!

И только она, как заметил наш Ф.М. (они знакомы :)) спасет мир, если что-то еще спасет его!

И ты тоже знал это.

И столько ее в том, что ты делал — посреди этого страшного мира, который не изменился с тех пор и таким пребудет!

За что — благодарен тебе!

Будем же держаться этого, друг мой, и будет нам счастье!

~~~~~  
 Вот тебе от **Макса Рихтера**

чудесная — невозможно красивая, нежная, но мужественная — музыка: <https://www.youtube.com/watch?v=-5chQcTBZfw> | **Max Richter — The Blue Notebooks — The Trees**, Tilda Swinton reads Kafka

Радуйтесь, друзья мои, и будем исправлять пути красоте в наш мир! И

# СВОЯ ТЕМА

## ДЛЯ АВГУСТОВСКОГО ПЕДСОВЕТА

Почему учителей с древних советских времен принято «включать в ход планирования» в конце августа? Может быть, потому, что за них уже все спланировали?

АНДРЕЙ РУСАКОВ | ДИРЕКТОР ИЗДАТЕЛЬСТВА «ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ» |  
ФРАГМЕНТЫ КАРТИНЫ ПИТЕРА БРЕЙГЕЛЯ СТАРШЕГО «СВАДЕБНЫЙ ТАНЕЦ», ОКОЛО 1566

Как можно обобщить представления об августовских педагогических совещаниях? Пожалуй, в двух тезисах:

**И** это «стартовое» мероприятие, участники которого анализируют итоги прошедшего учебного года и определяют перспективы наступающего;

**И** это общий позитивный настрой на успех, признание результатов каждого в числе общих достижений, эмоциональное объединение коллектива перед началом совместной работы.

**В** значимости второго тезиса сомнений нет: очень важно учителям в конце лета увидеть коллег и порадоваться друг другу, ощутить профессиональное взаимопонимание, услышать лишний раз слова о ценности своих усилий, подзарядиться общим хорошим настроением.

Среди директоров и управленцев многие сознают такой смысл августовских встреч и умело их организуют (хотя, увы, встречаются и менее разумные, умудряющиеся все-таки портить учителям настроение, о чем-то их грозно предупреждая или уродуя августовские дни сухими бюрократическими ритуалами).

К счастью, и в печати, и в Интернете можно найти различные рекомендации (как хитроумные, так и бесхитроумные) о том, как сделать августовские педсоветы живыми и радостными для всех участников.

## ЭТИМОЛОГИЯ, ФОНЕТИКА И ЛЕКСИКА ПЛАНОВ

**А** вот относительно якобы приоритетной стороны августовских встреч — рациональной, а не эмоциональной — сомнения закрадываются.

Что, действительно за считанные дни до 1 сентября можно начать обсуждать проблемы и определять пути развития школы, меняя на ходу подготовленные планы работы?

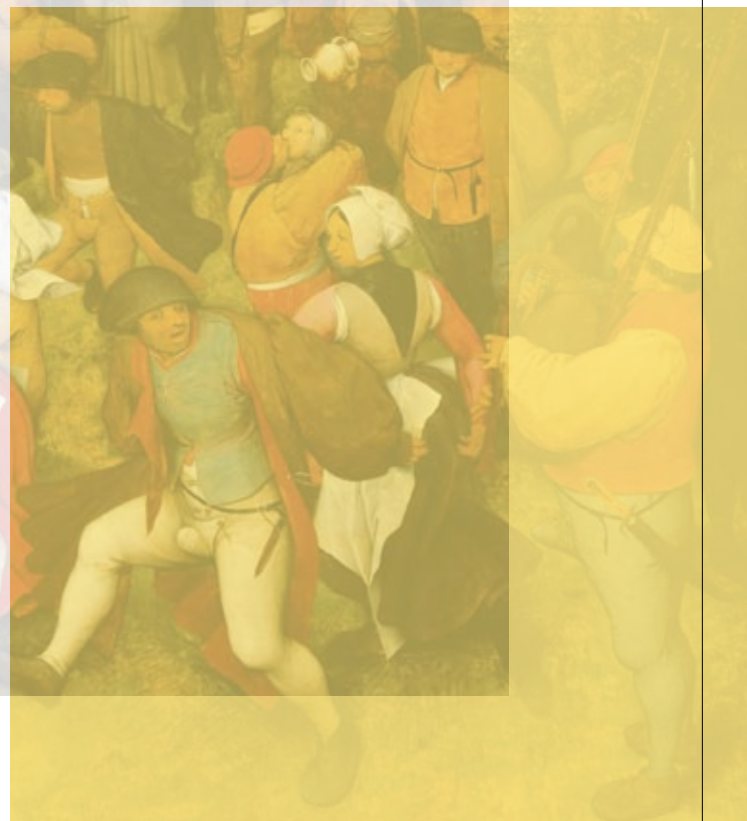
А не поздно ли?

Сомнительность подобных ожиданий подтверждает и вот какой факт. В тех школах, где на самом деле считают нужным привлечь коллектив педагогов к активному осмыслению планов учебного года — такое совместное событие организуется почти всегда в июне (зачастую в виде выездных проектных семинаров на несколько дней). И там — да, в связи с результатами обсуждений отчасти сдвигаются привычные ориентиры, меняются учебные планы, распределение нагрузки, стратегия работы с конкретными классами и детьми и т.д.

Но почему учителей с древних советских времен принято «включать в ход планирования» в конце августа? — Похоже, именно из-за того, что за них уже всё спланировали.



Андрей Русаков



Дело педагогов — принять к сведению, освоиться с лексикой последних «решений партии и правительства». В том же ключе и в нынешнем августе сообщат о новациях в ЕГЭ, о «национальных образовательных инициативах», о новых правилах ВПР, об отчетности на основе УУД, познакомят со свежими (или воскрешенными старыми) руководящими словами и лозунгами и т.д.

Год за годом учителя раздраженно наблюдают, как требуемые результаты и переменчивые «тезаурусы», щедрой рукой выдаваемые с трибун, все меньше согласуются друг с другом. «Когда же они “там, наверху”, наконец договорятся, чего от нас хотят?..»

Увы, многолетний опыт наблюдений заставляет признаться самим себе: они “там, наверху” при нашей жизни не договорятся. Идей по «перекраске мавзолеев в зеленый цвет» хватит надолго. Хаотичность задач, мера несовместимости навязываемых ориентиров будут только возрастать.

Полбеда — вытекающий отсюда паралич грамотных управленческих решений и разгул малограмотных. Более разрушительна для школы выученная беспомощность учителей относительно планирования собственной деятельности, замена казенными клише профессионального языка осмысления учебной жизни.

Но чем чаще жизнь школы проходит под знаком «От нас ничего не зависит», чем более она (жизнь школы) ориентирована на фиктивно-демонстративные процессы и результаты — тем тверже и уверенность различных руководителей, что без их ценных указаний школы безвольны и беспомощны. А потому надо и далее ужесточать регламентацию, приумножать отчетность и запускать свежие фейерверки административных новаций.

## С КАКОЙ СТОРОНЫ ПОДОЙТИ К ЗАКОЛДОВАННОМУ КРУГУ?

Попробуйте сделать это самостоятельно — а лучше с группой коллег. Посвятите время августовских педсоветов размышлениям над единственной темой, выраженной двумя вопросами:

И Что в моем деле зависит от меня?

И Что в нашей школе зависит от нас?

За что мы способны брать на себя ответственность? Как мы можем сделать обстановку своей учительской жизни более светлой, ум-

ной, радующей? С чем из значимых дел у нас есть шанс справиться, если договоримся и напряжемся? — не с точки зрения дефиниций прямо противоречащих друг другу нормативных документов, а с учетом своих реальных возможностей, очевидных для вас интересов и жизненных перспектив. Не чьих-то абстрактных, а вполне конкретных перспектив ваших учеников, ваших индивидуальных ценностей и уникальных умений ваших коллег.

Не обязательно из таких размышлений возникнет немедленный план действий — но

может сложиться круг намерений по подготовке такого плана, а заодно по проверке адекватности его приоритетов ближайшим учебным годом. А там, глядишь, год спустя уточненные намерения преобразуются в планы конкретных действий.

Не очень легко начинать движение к лучшему, но зато вместе с подобными усилиями в жизнь педагогических коллективов будут возвращаться здравый смысл, атмосфера искреннего дружественного общения, симпатия к детям и уважение к себе. 📌

## НЕСКУЧНЫЕ СОВЕТЫ ОТ РЕДАКЦИИ

# «БИНГО» НА АББРЕВИАТУРЫ ДЛЯ СОВЕЩАНИЙ

|       |      |      |      |          |
|-------|------|------|------|----------|
| ВПр   | ООП  | ПООП | ИКТ  | ФГОС     |
| ВВП   | УУД  | УВР  | УМК  | ФЦТ      |
| ГИА   | ЕГЭ  | ЗУНы | КИМы | СанПиНы  |
| ОРКСЭ | ПНПО | ГПД  | ВШК  | МБОУ СОШ |
| ИЗО   | ФИЗО | ОВЗ  | РДШ  | УВП      |

Отмечайте соответствующую клетку, когда слышите от выступающих одно из этих слов. Кто составит линию в пять слов по диагонали, вертикали или горизонтали, вскрикивает: «Бинго!»

Такая игра и небесполезна: наглядный анализ используемого административно-педагогического сленга помогает внутренне дистанцироваться от него, привыкая думать и говорить о своем деле более по-человечески.

Ну и в предположении неисчерпаемости темы, а также понимая, что жизнь не стоит на месте, таблицу можно сделать с большим количеством клеток, например, 5 × 7. Чистые клеточки

Если вы с коллегами подозреваете, что вскоре начнется скучный и официозный педсовет, то можете подготовить простое и азартное к нему противоядие.

### Вам понадобится

лист бумаги А5 с табличкой 5 × 5 клеток.

### Исходная табличка

каждый участник игры располагает в своем порядке в таблице список аббревиатур, например, таких, как в нашей табличке

будет легко заполнить новым рядом аббревиатур, которые наверняка появятся в ходе августовского педагогического совета и/или других совещаний предстоящего нового учебного года 2018/19.

Новую аббревиатуру, связанную с национальным проектом «Цифровая школа», можно найти и в нашем номере. Игру в аббревиатуры поддержал и университет «Первое сентября». «МСО» на соседней рекламе — минимальный срок обучения... Ну, не плохо же?

Читайте и пополняйте копилку профессионального игрока!

Удачи! 📌



## Богатый опыт дистанционного обучения

200 популярных курсов на выбор  
доступные цены



МСО\*  
1 день



МСО\*  
3 дня



МСО\*  
7 дней



МСО\*  
14 дней



МСО\*  
21 день

**курсы.1сентября.рф**

**Квалификацию повысили более 150 000 педагогов**

МСО\* – минимальный срок обучения

Удостоверения установленного образца

Деятельность осуществляется на основе лицензии 77Л01 №0007183, рег. №036377 от 23.07.2015, выданной Департаментом образования г.Москвы.

# ЗА ЧТО МОГУТ УВОЛИТЬ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

## ПРАВО И БЕСПРАВИЕ

Сынок, проснись, тебе нельзя прогуливать.  
Ты же директор школы!  
(Старый анекдот)

**ОКСАНА САВИНА** | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕГИОНАЛЬНОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАЩИТЫ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ «ПРАВОВАЯ ГАРАНТИЯ» | РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАВОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ НИИ СЕМИОТИКИ, МОСКВА | ФРАГМЕНТЫ КАРТИНЫ ПИТЕРА БРЕЙГЕЛЯ СТАРШЕГО «ДЕТСКИЕ ИГРЫ», 1560

Если будем долго ходить вокруг да около: директора, как и любого начальника, могут уволить без объяснения причин («несоблюдение трудового договора»). Дополнительные условия для увольнения директора школы устанавливаются ее учредителем, который вправе вносить в трудовой договор специальные требования в соответствии с нормами закона и целями школы, — вне зависимости, частная школа или государственная. Основания для увольнения директора государственной школы шире и жестче, что связано с исполнением ею государственных гарантий, установленных законодательством, по обеспечению всеобщего бесплатного начального, основного и среднего образования.

Анализ содержания уставов школ из нескольких городов разных регионов России (Москва, Череповец, Калининград, Волгоград, Севастополь и др.) позволяет сделать вывод о том, что учредители государственных школ по-разному видят обязанности и ответственность директора. Однако только московскими типовыми уставами государственных школ закреплены условия, неисполнение которых директором устанавливается учредителем как грубое нарушение, однократный факт которого приводит к расторжению договора с директором (в соответствии с положениями устава). Часть таких условий закреплена в законе, а часть внесена учредителем по собственной инициативе, которая обоснована, как покажет дальнейший анализ, необходимостью защиты государственных гарантий в области образования.

Между тем именно эти условия, по большому счету, и являются обычно камнем преткновения интересов участников образовательных отношений, в связи с чем интересно проанализировать и попробовать дать правовую оценку таким условиям на примере требований к директору учредителя государственных школ города Москвы.

Так, для директора государственной школы недопустимыми являются грубые нарушения его трудовых обязанностей, такие как:

- И** неисполнение возложенных на директора школы Уставом, трудовым договором обязанностей, которые повлекли причинение вреда здоровью детей или работников;
- И** несоблюдение предусмотренных законодательством и Уставом школы требований о порядке, условиях использования и распоряжения имуществом и денежными средствами Учреждения, в том числе при совершении крупных сделок и сделок, в отношении которых имелась его заинтересованность, о порядке подготовки и представления отчетов о деятельности и об использовании имущества школы;
- И** невыполнение государственного задания;
- И** невыполнение школой установленных Уставом целей и видов деятельности, для которых она создана;
- И** неэффективное использование имеющихся ресурсов для обеспечения педагогическим работникам заработной платы в размере, определяемом в соответствии с решениями Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, в соответствии с утвержденными городскими нормативами;
- И** превышение предельно допустимого значения просроченной кредиторской задолженности школы, размер которого устанавливается правовым актом Работодателя;
- И** осуществление школой деятельности без оформления лицензии, а также принятия лицензирующим органом решения об отказе в предоставлении лицензии на осуществление образовательной деятельности;
- И** лишение учреждения государственной аккредитации;
- И** отсутствие обеспечения или ненадлежащее обеспечение безопасных условий обучения, воспитания, присмотра и ухода обучающихся, их содержания в соответствии с установленными нормами, в том числе нарушение правил пожарной безопасности и неисполнение предписаний органов государственного пожарного надзора, повлекшее возникновение пожаров (возгораний).

## УЙТИ, ЧТОБЫ ВЕРНУТЬСЯ. ДРУГОЙ КОНЕЦ ИСТОРИИ

О смысле Закона «Об образовании» (гл. 5) и Постановления Правительства РФ от 08.08.2013 № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций», директор школы при отсутствии педагогической нагрузки не является педагогическим работником. Однако в случае, если директор преподает, он является также и педагогическим

работником, и нарушения, допущенные им в педагогической работе, также являются основанием для его увольнения в соответствии со ст. 336 Трудового кодекса РФ: повторное в течение одного года грубое нарушение устава школы; применение, в том числе однократное, методов воспитания, связанных с физическим и (или) психическим насилием над личностью обучающегося, воспитанника. Однако эти основания предмет не для нашего исследования. Коротко только могу заметить, что в принципе расторжение трудового договора даже с директором школы для последнего отнюдь не приговор и зачастую успешно оспаривается в суде.

### КОГДА ЖИЗНЬ БОГАЧЕ ПРАВИЛ

Так, по одному из дел об увольнении, увольнение на дату приказа фактически не состоялось. Дело в том, что этим приказом был прекращен трудовой договор, фактически являющийся дополнительным соглашением к основному трудовому договору, в связи с чем приказ об увольнении был отменен, а уволенный работник восстановлен в штате. По другому делу директор отозвал свое заявление «по собственному желанию» до окончания двухнедельного срока предупреждения, а назначение нового директора не наступило. В итоге он был восстановлен на работе со всеми причитающимися ему компенсациями. **И**

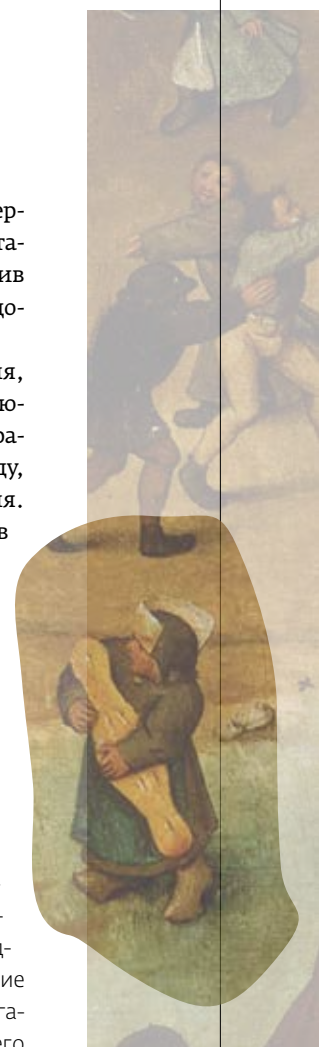
## ТЫ В ОТВЕТЕ ЗА ВСЕ, ТЫ — ДИРЕКТОР

Возвращаясь к главной теме, необходимо в первую очередь выяснить, в чьих интересах устанавливаются приведенные гарантии против самовольного поведения директора по каждому основанию.

Условие увольнения директора за действия, повлекшие причинение вреда здоровью обучающихся или работников, направлено на защиту права детей и работников школы на безопасную среду, и в первую очередь — при организации питания. Возникает много вопросов со стороны директоров школ и организаторов питания — кто за что отвечает в части соблюдения требований по выполнению санитарных правил и нормативов.


Здесь необходимо отметить, что многие регионы, в том числе и московский, отказались от приготовления пищи в школьных столовых и перешли на внешние контрактные поставки. Теперь ответственность за качество еды фактически полностью зависит от подрядной организации.

Эта организация, в свою очередь, должна обеспечивать: наличие СанПИН 2.4.5.2409-08; выполнение требований санитарных правил всеми сотрудниками предприятия; должное санитарное состояние источников водоснабжения и качество воды в них; организацию производственного контроля, включающего



## ОРГАНИЗАЦИЯ ПИТАНИЯ В ШКОЛЕ

должна соответствовать требованиям СанПиН 2.4.5.2409-08 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации питания обучающихся в общеобразовательных учреждениях, учреждениях начального и среднего профессионального образования» и ряда других нормативных документов:

- 1| Федерального закона «О качестве и безопасности пищевых продуктов» от 02.01.2000 г. № 29-ФЗ;
- 2| СанПиН 2.3.2.1940-05 «Организация детского питания»;
- 3| СанПиН 2.3.2.1078-01 «Гигиенические требования к безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов»;
- 4| СП 1.1.1058-01 «Организация и проведение производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий»;
- 5| СП 2.3.6.1079-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них продовольственного сырья и пищевых продуктов»;
- 6| МР 2.4.5.0107-15 «Организация питания детей дошкольного и школьного возраста в организованных коллективах» и пр. 

лабораторно-инструментальные исследования; наличие необходимых условий для соблюдения санитарных норм и правил на всех этапах приготовления и реализации блюд и изделий, гарантирующих их качество и безопасность для здоровья школьников; прием на работу лиц, имеющих допуск к работе по состоянию здоровья, прошедших профессиональную гигиеническую подготовку и аттестацию; наличие личных медицинских книжек у каждого работника; ежедневное ведение необходимой документации (бракеражные журналы, журналы осмотров персонала на ОРЗ и другие документы, в соответствии с СанПиН 2.4.5.2409-08); проведение мероприятий по дезинфекции, дезинсекции и дератизации и многие другие санитарные и гигиенические требования и пр.

**Кто же на самом деле контролирует качество и безопасность питания детей в школе? И какие должностные лица какой организации обязаны обеспечивать такой контроль?**

По первому вопросу — безусловно, поставляющая питание организация, но только до факта поставки питания в школу. В школе же, в соответствии с п. 14.4 СанПиН 2.4.5.2409-08, за организацией питания должны следить медицинские работники. В зону их контроля входит качество поступающих продуктов и правильность их закладки.

## ПРОБА В ТЕОРИИ И НА ДЕЛЕ

**К**то осуществляет снятие пробы и можно ли проводить выдачу блюд без нее?

Выдача готовой пищи осуществляется только после снятия пробы.

Оценка качества блюд проводится бракеражной комиссией по органолептическим показателям (пробу снимают непосредственно из емкостей, в которых пищу готовили). В составе комиссии не менее трех человек: медицинский работник, работник пищеблока и представитель администрации школы. Результат регистрируется в журнале бракеража готовой кулинарной продукции в соответствии с рекомендуемой формой. Вес порционных блюд должен соответствовать выходу блюда, указанному в меню-раскладке.

Из требований следует, что если за качество отвечает поставляющая организация, то за ее приемку в школе — администрация, которая обязана обеспечить своего представителя на снятие пробы.

Как это обеспечивается на деле? Фактически — никак. Питание доставляется автомобильным транспортом в поточном порядке согласно расписанию маршрута. Представитель школы расписывается в товарно-сопроводительных документах, и на этом все. Есть ли в том вина директора? Очевидно, что нет. Однако если качество питания имеет последствия, ответственность все равно ляжет на директора. Справедливо ли это? Вряд ли. Но имеем что имеем просто потому, что переход на контрактную систему абсолютно не привел к фактическому разделению юридической ответственности.

С целью контроля за соблюдением технологического процесса от каждой партии приготовленных блюд отбирается суточная проба. Отбор осуществляет работник пищеблока (повар) в соответствии с рекомендациями по отбору проб СанПиН 2.4.5.2409-08. Контроль правильности отбора и условий хранения суточных проб осуществляет медицинский работник. В свете новых условий положения требования СанПиН безусловно трактуются в сторону ответственности школы, но могут быть нивелированы заключенным договором с поставщиком питания.

Должен ли медработник проводить осмотр сотрудников пищеблока? Согласно СанПиН 2.4.5.2409-08, ежедневно перед началом работы медицинский работник проводит осмотр сотрудников организации общественного питания школы на наличие гнойничковых заболеваний кожи рук и открытых поверхностей тела, а также ангина и катаральных явлений верхних дыхательных путей. Результаты осмотра перед началом рабочей смены заносятся в журнал здоровья в соответствии с рекомендуемой формой.

То есть, согласно требованиям СанПиН, работники пищеблока школы, осуществляющие раздачу и разогрев пищи, обязаны проходить внутренний медицинский контроль, а школа обязана обеспечить ведение контрольной документации. Как соблюдаются эти правила на деле в школах, попавших под «оптимизацию» медицинского персонала? Опять же — никак. Поскольку в школах, перешедших на оптимизационную схему медицинского со-

провождения, штатный медработник фактически отсутствует. Следовательно, последняя линия контроля остается на поставляющей организации.

## ВИНОВАТ, НО... НЕ ВИНОВАТ

**В**иноват ли директор в случаях нарушений качества питания в связи с ненадлежащим состоянием кухни или состоянием здоровья ее сотрудников? Да, виноват. Может ли директор обеспечить требования СанПиН в школе, если финансирование, хотя и максимальное, но подушевое, а главной задачей стоит сохранение и приумножение государственного бюджета? Вряд ли, если ставит целью сохранить работу. Будет ли справедливым его увольнение за подобные нарушения? Да, будет. Но в этот момент вспоминается знаменитая реплика участкового в фильме «Берегись автомобиля»: «Он, конечно, виноват!.. Но он — не виноват!..»

В соответствии с СанПиН 2.4.5.2409-08 нельзя привлекать к приготовлению, порционированию и раздаче кулинарных изделий, проведению санитарной обработки и дезинфекции оборудования, посуды и инвентаря персонал, в должностные обязанности которого не входят указанные виды деятельности. Однако, соблюдая данное требование, директор тут же опять попадает в ловушку «оптимизации»: принимая на работу персонал по конкретным видам деятельности, он также обязан обеспечить надлежащее исполнение персоналом возложенных на него обязанностей, в том числе и по требованиям гигиенического контроля. Но как же их исполнить, когда...

Из краткого анализа нормативных требований по организации питания в школе становится очевидным, что директор, хотя и является ответственным лицом, просто не имеет возможности обеспечить полный контроль качества питания. Вспомним, что в большинстве школ на региональном уровне выведены из штата медицинские работники, что типовыми условиями госконтракта зачастую не предусмотрен контроль за деятельностью подрядной организации со стороны школы, что доставка питания производится в поточном порядке, при котором приемку питания со снятием пробы с участием представителя школы провести фактически невозможно по «времязатратам»...

В этой связи директор становится невольным заложником системных решений, сбой в которых то здесь, то там «отзывается» дизентерией и отравлениями. «Кто шил этот прекрасный костюм?» — вопрос риторический, при ближайшем изучении которого становится очевидным, что ответственность руководителя за организацию

питания — не более чем оставшаяся от прошлого декларация, не имеющая ничего общего с реальностью настоящего времени.

## НЕ ХЛЕБОМ ЕДИНЫМ... НЕМНОГО О СПРАВЕДЛИВОСТИ

**С**ледующее основание для увольнения устанавливается для директора государственной школы исключительно в государственном интересе: за несоблюдение предусмотренных законодательством и Уставом школы требований о порядке, условиях использования и распоряжения имуществом, денежными средствами школы, в том числе при совершении крупных сделок и сделок, в отношении которых имелась его заинтересованность, о порядке подготовки и представления отчетов о деятельности и об использовании имущества школы.

Абсолютно верное условие: отвечай за бюджет и не самовольничай, хотя и прецедентов таких нет, ибо уже сформированы и формы электронной отчетности, и порядки исполнения госзадания.

Невыполнение государственного задания как причина увольнения — в принципе декларативная норма, поскольку школа, работающая в рамках госпрограмм образования, просто-таки не имеет такой возможности.

Увольнение директора за невыполнение школой установленных Уставом целей и видов деятельности, для которых оно создано, фактически повторяет условие за невыполнение госзадания, только применительно к частным школам, реализующим образовательный процесс не по госзаданию, а в соответствии с самостоятельно принятыми бюджетом и программой.

Особого внимания заслуживает условие увольнения директора за неэффективное использование имеющихся ресурсов для обеспечения педагогическим работникам заработной платы в законном размере, поскольку распределение бюджета для государственной школы — сфера самостоятельных решений, как и управление педагогическими ресурсами. Так, например, школа вправе заключать гражданско-правовые договора с педагогами не только допобразования, но и обязательных дисциплин — запретов тому нет.


Не за горами, по всей видимости, то время, когда гарантии минимальных зарплат будут преодолены предоставлением возможности заключения контрактов с внешними образовательными



## ГАРАНТ БЕЗОПАСНОСТИ. ПРИМЕР С КОММЕНТАРИЯМИ

Яркий пример правовой коллизии — развитие цифрового направления в школах (в Москве — система Московской электронной школы, МЭШ). МЭШ подразумевает урочную и внеурочную деятельность детей с электронными средствами информации и связи — электронными досками, планшетами, ноутбуками и компьютерами. Между тем требования к обращению и использованию электронных средств связи установлены СанПиН 2.2.2/4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы», которыми ответственность за их соблюдение возложена на юридические лица и ИП, а в нашем случае — на школы, то есть — на директоров.

В соответствии с требованиями п. 13.1 лица, работающие с ПЭВМ более 50% рабочего времени (профессионально связанные с эксплуатацией ПЭВМ), должны проходить обязательные предварительные при поступлении на работу и периодические медицинские осмотры в установленном порядке; а в соответствии с п. 13.3 медицинское освидетельствование студентов высших учебных заведений, учащихся средних специальных учебных заведений, детей дошкольного и школьного возраста на предмет установления противопоказаний к работе с ПЭВМ проводится также в установленном порядке.

При внедрении «цифры» в школах соблюдение требований по качеству вроде бы отдано на откуп поставщиков (продавцов). Однако понимания, в каком порядке, в каком бюджете, при каких конкретно организациях и с какой периодичностью будет организована работа школы в рамках требований по охране здоровья детей нет, и самое главное, что данная проблема пока и не рассматривается. Не нужно быть Нострадамусом, чтобы предвидеть последствия работы с МЭШ в школе для детей со скрытыми противопоказаниями, как и не возникает вопроса о том, кто же будет за это отвечать даже при наличии родительского на то согласия... 

организациями, подбирающими и направляющими в школу педагогический персонал. И что собой представляет в правовом смысле на данный момент норма об обеспечении нормированных зарплат — очевидное и невероятное: фактически ничего, и равенства зарплатных гарантий у педагогов дообразования по отношению к педагогам обязательных дисциплин абсолютно нет, поскольку кому как не директору знать, как уйти от излишней ответственности, как перевести педагога с трудового договора на гражданско-правовой...

В этом смысле возникает вопрос: действительно ли заданное условие опасно для директора и гарантирует права педагогического состава? Ответ лежит на поверхности: данное условие гарантирует права только педагогов обязательных дисциплин. Справедливо ли гарантировать трудовые права только части сотрудников школы? Но кто в наше время будет говорить о справедливости...

## МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Условие увольнения за превышение предельно допустимого значения просроченной кредиторской задолженности школы, размер которого устанавливается правовым актом работодателя, безусловно направлено на законное управление финансовыми средствами школы и на-

прямую не затрагивает гарантий участников образовательного процесса.

Странным выглядит условие увольнения директора в случае осуществления школой деятельности без оформления лицензии, а также принятия лицензирующим органом решения об отказе в предоставлении лицензии на осуществление образовательной деятельности, поскольку лицензия является правообразующим документом, и, безусловно, его отсутствие влечет расторжение трудового договора не только с директором, но и со всеми сотрудниками школы. Возможно, это атавизм далекого прошлого, когда лицензии только вводились, однако в настоящее время не имеет практического смысла, как и условие для увольнения директора в случае лишения школы государственной аккредитации.

## ГАРАНТ БЕЗОПАСНОСТИ

Камнем преткновения и причиной различных перекосов управления является условие для увольнения директора школы в случае необеспечения или ненадлежащего обеспечения безопасных условий обучения, воспитания, присмотра и ухода детей, их содержания. Сюда же относится нарушение правил пожарной безопасности и неисполнение предписаний органов государственного пожарного надзора, повлекшее возникновение пожаров (возгораний): с одной стороны, в обязанности директора входит создание условий для физического развития детей, а с другой стороны, именно развивающие спортивные комплексы и являются источником опасности для жизни и здоровья, как и объектами пристального внимания контролирующих органов. Недалек в прошлом пример, когда именно демонтаж спортивного комплекса в целях заботы о здоровье детей и повлек увольнение директора московской школы (правда, формально совсем по другой причине). Размытость формулировки, ее неконкретность всегда несет правовую неопределенность для всех участников правоотношений, особенно в образовании и особенно в период реформ. См. пример вверху слева.

## ИЗ ЛЮБВИ, ИЛИ ФУНКЦИЯ ТАКАЯ

Директор школы, по сути, постоянно находится между молотом и наковальней: между учредителем и родителем, и главная его задача — в первую очередь создать гармоничные и доверительные отношения с родителями, что позволит решать на месте проблемы «угроз жизни и здоровью» и на основе «кредита

доверия» исполнять требования учредителя в законном порядке.


На мой взгляд, преодолеть имеющиеся риски всех участников образовательных отношений возможно через активное «включение» директорского сообщества, как наиболее компетентного среди всех участников образования, в родительские (а это априори значит детские) интересы. Ибо абсолютно понятно, что директор школы — это не только менеджер или управляющий, а и защитник и педагог, ибо невозможно без понимания педагогического процесса включиться в реалии образовательных реформ и тем более — гарантировать безопасность детей и устойчивость образовательного процесса.

Подобная форма отношений предполагает у директора школы твердый набор таких компетенций, как педагогический опыт или опыт работы педагогическим наставником, внутренний нравственный стержень из любви к детям и, как ни странно, на предпоследнем месте оказывается управленческое образование, а на последнем — хозяйственные качества.

## ПЕДАГОГ, ПСИХОЛОГ, ПРАВОВЕД... ХОЗЯИН

Даже поверхностный анализ возможных причин увольнения директора позволяет сделать вывод, что положение директора школы в сфере защиты его прав весьма незавидное, а учитывая максимальное повышение компетенций в области права родительского сообщества, — весьма зависимое. История показывает яркие примеры значительного влияния родительского сообщества, от которого уже не отмахнуться, как на решения директора, так и на движение образовательных реформ, на переднем фланге которых опять же — директор.

Реалии настоящего времени таковы, что директору школы приходится быть не только «хозяином», но и педагогом, и психологом, и... правоведом с крепким нравственным стержнем, ибо настало время вести диалог не только с работодателем, но и с родителями и с детьми. И если в первом случае это скорее монолог государствен-

В пример победы воспитательной работы школы — заявление старшеклассников на Управляющем совете Школы самоопределения (г. Москва) о необходимости развития в школе ученических институтов самоуправления и медиации. Дети — членами Управляющего совета школы был твердо поставлен вопрос представителю учредителя о необходимости возобновления работы в школе ученического Совета Справедливых — органа медиации, разрешения конфликтных ситуаций между школьниками, — и требование их было принято. 

### ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

Их устанавливает «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» (ЕКС). Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержден Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н.

**И** В соответствии с ними директор школы должен иметь высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет. Альтернативой может быть профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее пяти лет.

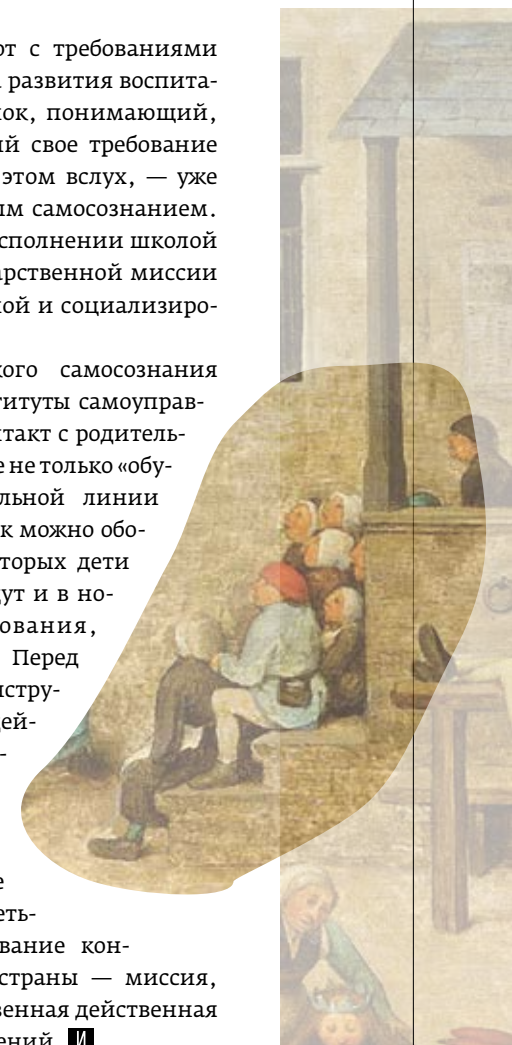
**И** При назначении лица с высшим педагогическим образованием на должность директора оформляется контракт сроком на пять лет.

**И** Увольнение директора можно произвести в любое время, включая нахождение в отпуске или на больничном. При этом процедуру расторжения договора можно производить и в отсутствие лица, но в день увольнения отпуск должен быть завершен, а больничный закрыт.

ных требований, то с родителями это полноценный диалог именно о детях — их обучении, воспитании, развитии, безопасности, в самом широком понимании, и условиях, создаваемых директором по реальному запросу, а не «по разнарядке».

Ну а уж когда выступают с требованиями дети — это безусловная победа развития воспитательной работы школы. Ребенок, понимающий, что ему необходимо, могущий свое требование обосновать и заявляющий об этом вслух, — уже гражданин со сформированным самосознанием. И в этом случае речь идет об исполнении школой не госзадания уже, а ее государственной миссии по формированию гармоничной и социализированной личности.

Развитие демократического самосознания детей через ученические институты самоуправления, прямой и честный контакт с родительским сообществом, проведение не только «обучательной», но и воспитательной линии в развитии школы. Именно так можно обозначить пути, с помощью которых дети легко и заинтересованно войдут и в новые образовательные требования, и в цифровые технологии. Перед нами объективно реальные инструменты управления и взаимодействия развивающегося и современного директора школы, и это уже не про «по хозяйству», а по закону человеческого развития; налаживание мостов взаимопонимания с детьми и родителями, формирование конкурентоспособного будущего страны — миссия, а не «менеджерство» и единственная действенная защита от всех причин увольнений. 



# ГУБЕРНАТОР, ЕГЭ И КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

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

Несколько лет назад я присутствовал на совещании, организованном губернатором одного из российских регионов. В совещании участвовали представители бизнеса, научных организаций и руководители местной системы образования.

В этом регионе нет нефти, нет леса на продажу, нет цветных металлов. Губернатор и правительство области понимали, что в вопросах развития и повышения благосостояния жителей опираться можно только на людей, которые захотят и смогут создавать в регионе бизнес, заниматься научными исследованиями, реализовывать инновации, осваивать современные производства. Нужны грамотные специалисты, которые смогут работать во вновь открывающихся предприятиях, — и инженеры, и организаторы, и дизайнеры; да и без грамотных рабочих предприятия не заработают.

На совещании обсуждалась программа поддержки школ области с точки зрения выращивания тех самых людей, кто сможет создавать новые предприятия в регионе и будет на них работать.

Но чтобы поддерживать, надо понимать, в чем поддерживать, кого поддерживать, каковы критерии, по которым можно определять успешность общей работы...

И тут губернатор весьма эмоционально заговорил о том, что для целей развития региона ЕГЭ — это совсем не тот показатель, который можно использовать для улучшения работы школ. Едва ли не запрещал на него ориентироваться!

Почему? Ведь что происходит, когда школа «заточивается» на подготовку к ЕГЭ? Дети не принимают активного участия в делах своего города, не знакомятся с деятельностью и перспективами местных предприятий, не участвуют в изменении жизни вокруг, не знакомятся с перспективами этих изменений, не «теряют времени» на стажировках... Они готовятся к экзамену.

Школа сосредоточена на натаскивании детей на академические знания и умения, необходимые

Не секрет, что при поступлении в столичные вузы московские и Санкт-Петербургские выпускники конкурируют с лучшими выпускниками из регионов. Все решает результат ЕГЭ. Но так ли однозначен для самого региона высокий результат по ЕГЭ?

для сдачи письменного теста, — ей не до обсуждения реальных дел вокруг. Подростков не приучают к тому, как хорошо можно жить вместе разным людям (и тем, кто увлечен наукой, и тем, кто предпочтет работать руками); им с детства закладывают в голову модель, что успешен и молодец лишь тот, кто отлично сдал ЕГЭ и поступил в крутой московский вуз. Он — молодец, остальные — неудачники.

Что получается в итоге? Отличники по ЕГЭ, получая высокие баллы, уезжают в столичные вузы и редко возвращаются обратно. Они уже не повлияют на позитивные изменения в жизни области или края. А региону нужны и грамотные предприниматели, и сознательные рабочие, и просто граждане, любящие свой край и готовые прикладывать усилия к его развитию...

Школа, которую не интересует происходящее в регионе, включается в цепочку по «высасыванию» из региона успешных школьников в другие города (а самых успешных — и в другие страны). И чем лучше она функционирует с точки зрения результатов ЕГЭ, тем менее полезной она оказывается для региона.

Для отдельных ребят открывается хорошая перспектива вырваться из «местного застоя». А для региона — катастрофа.

«Я понимаю, — говорил губернатор, — сделаем жизнь в области лучше — меньше будут уезжать. Но ведь эту «лучшую жизнь» нужно делать для кого-то и с кем-то... А если в школе с детства приучают к тому, что главное — сдать ЕГЭ на отлично и уехать... — то с таким настроением лучшей жизни «здесь» не построить».

Наверное, могут не видеть проблемы в жизни «по ЕГЭ» руководители Санкт-Петербурга и Москвы, еще нескольких крупных городов и «нефтяных» регионов. Но для остальных ЕГЭ, похоже, рискует оказаться не просто малоэффективным ориентиром работы школы, но и прямо вредным. **И**





Питер Брейгель Старший.  
Детские игры  
(нидерл. Kinderspelen). 1560.  
Дерево, масло. 118 × 161 см.  
Музей истории искусств,  
Вена. Фрагмент

Дети —  
живые цветы земли.  
М. Горький

# ДИДЖИТАЛ ЦВЕТЫ ЗЕМЛИ СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ

Во все эпохи общество внимательно присматривается к особенностям нового поколения, «выходящего на сцену». Взгляд на него, как правило, критичный и тревожный. Фиксируемые различия акцентируются, заостряются: «Они не такие, как мы» (А.Макаревич). Так какие же?

СЕРГЕЙ КОСАРЕЦКИЙ | ДИРЕКТОР ЦЕНТРА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ  
ИНСТИТУТА ОБРАЗОВАНИЯ «ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ», МОСКВА |  
ФРАГМЕНТЫ КАРТИНЫ ПИТЕРА БРЕЙГЕЛЯ СТАРШЕГО «ДЕТСКИЕ ИГРЫ», 1560

## «ЗЕТ», ЖИВУЩИЕ В СЕТИ

Развитие теоретических исследований темы поколений во второй половине XX века, при активной медиаподдержке, зародило практику «маркировки» каждого нового поколения. Так появились «Беби-бумеры», «Поколение X», «Поколение Y», или Миллениалы.

И вот сегодня в центре внимания «Поколение Z» — те, кто родился на рубеже веков и в начале первого десятилетия. Этому поколению посвящена уже не одна книга и огромное количество статей. Как обычно, в фиксации особенностей не обходится без преувеличений и спекуляций, но похоже, что на этот раз отличия действительно «бросаются в глаза».



Ключевая характеристика нового поколения — «цифра». «Поколение диджитализации», «цифровое поколение», «цифровые аборигены»... Исследования, как серьезные, так и не очень, бомбардируют нас многочисленными индикаторами «цифрового образа жизни»: сколько времени подростки проводят в сети, в каком возрасте создают аккаунты в социальных сетях, какие негативные эмоции вызывает возможный или фактический отказ от Интернета, сколько приложений устанавливают на смартфоны и др.

Что-то в этих исследованиях удивляет, что-то тревожит, что-то заставляет улыбнуться. Существенно, что же в совокупности индикаторы показывают, — Интернет для Z обладает совершенно не таким статусом, как для предыдущего поколения. «Всемирная паутина» фактически (по времени и по значимости) становится основной средой жизни. В социальных се-


тях устанавливаются и распадаются отношения, идет общение, ищутся ответы на жизненно важные вопросы, реализуются интересы, происходит самоутверждение и развивается творчество. Иными словами, здесь решаются задачи, место которых прежде было в другой реальности, более понятной не только предыдущему, но и всем предшествующим поколениям.


В многопользовательских онлайн-играх дети учатся уважать чужую виртуальную собственность, сотрудничать, вместе решать проблемы и работать над совместными проектами. При этом надо признать, что цифровые миры, в которых пребывают подростки (сообщества, сайты, игры), неоднородны по содержанию и потенциалу развития.


## ПСИХОЛОГИЯ, ФИЗИОЛОГИЯ И ЦЕННОСТИ

Меняет ли «цифровой образ жизни» базовые особенности современного детства, психологию, физиологию детей и подростков? Исследований этого вопроса пока мало, что закономерно. Здесь нужна более сложная методология, одними опросами не обойтись. Но все же попробуем разобраться.

В обзоре исследований последних лет по вопросам психического и физического здоровья, проведенных экспертами ОЭСР<sup>1</sup>, выделяются несколько ключевых тенденций в отношении физического здоровья подростков (исследования 2000–2016 гг.):

**Бэби-бумеры** — это послевоенное поколение, выросшее, в частности, в Соединенных Штатах, но и в Европе, Канаде, Австралии и других странах, именно после Второй мировой войны, когда быстрый экономический рост сопровождался периодом резкого увеличения рождаемости. 

**Поколение X** — термин, применяемый к поколениям людей, родившихся в разных странах с 1965 по 1979 гг., другая датировка — 1961–1981. Термин используется в демографии, общественных науках, и маркетинге, хотя часто его можно встретить в общественной культуре. 

**Миллениалы или Поколение Y** (поколение «игрек»; другие названия: поколение Миллениума (millennials), поколение «некст», «сетевое» поколение, милленицы, эхо-бумеры) — поколение родившихся после 1981 года, встретивших новое тысячелетие в юном возрасте. 

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: КАК ЖИТЬ В ЛАДУ СО СВОИМИ ЧУВСТВАМИ



ЕЛЕНА КУЦЕНКО

ПО МАТЕРИАЛАМ СЕМИНАРА ДЭВИДА КАРУЗО  
В МОСКВЕ | ЙЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ |  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР КТК |  
ФОНД «ВКЛАД В БУДУЩЕЕ»

Школа — оживленный перекресток логики и эмоций. С одной стороны, здесь напряженно учат и учатся решать интеллектуальные задачи, использовать строгий язык науки. С другой — каждый школьный уголок с утра

до вечера переполнен огорчениями и радостями. Ведь здесь встречаются люди от семи до семидесяти, от первоклашки до директора — и каждый включен в массу важных дел: улаживает конфликт, утешает обиженного, переживает ссору с друзьями, настраивает команду на важное событие, волнуется перед выступлением... В том, как гармонизировать две эти сферы, помогает разобраться концепция формирования эмоционального интеллекта. Один из ее основателей, психолог, профессор Йельского университета, Дэвид Карузо (David R. Caruso, Ph.D. Yale University) рассказал московским учителям об основных принципах эмоционально-интеллектуальной среды, которая успешно создается во многих учебных заведениях Европы и США.

### ЗАЛОГ УСПЕХА

В последние десятилетия в общественное сознание все увереннее проникают идеи гуманизации. Люди терпимее относятся к окружающим и к самим себе,

а определяя качество жизни, принимают в расчет возможность самоопределения, самовыражения, эмоционального комфорта. Это благотворно сказывается и на деловых отношениях. В бизнесе стали ценить гибкость, интуицию, оригинальность и свободу мышления. Чтобы соответствовать этим вызовам времени, школа тоже старается перестроиться. В частности, учит детей и педагогов жить в ладу со своими эмоциями, признавать право на их выражение и использовать на благо себе и другим.

Специалист по развитию эмоционального интеллекта Дэвид Карузо, опираясь на материал многолетних исследований, утверждает, что учителя с высоким его уровнем получают большее удовлетворение от работы, легче взаимодействуют с руководством, меньше подвержены выгоранию. И, что крайне важно, создают в классе атмосферу сосредоточенности и вовлеченности во все, что происходит на уроке. А значит, дети в классе с развитой эмоциональной средой меньше конфлик-

повышается ↑ 1 | избыточный вес и ожирение,  
2 | плохие привычки в приеме пищи,

3 | качество и продолжительность сна,  
4 | физическая активность,  
5 | активное потребление алкоголя,  
6 | использование табака/курение. ↓ снижается

Что касается психического здоровья, то здесь тенденции в значительной степени неблагоприятные: все большее количество детей и подростков демонстрируют симптомы психических расстройств. По данным обзора, проблемы отмечаются почти у 20% представителей подрастающего поколения цивилизованных стран. В числе таких проблем рассматриваются употребление психоактивных веществ, тревожность, депрессия, бессонница, расстройства пищевого поведения (например, булимия и анорексия).

Средний уровень удовлетворенности жизнью среди подростков Западной Европы значительно снизился. Однако в группе восточноевропейских стран отмечена противоположная тенденция.

В большинстве случаев описанные процессы связываются с изменением образа жизни — длительным временем пребывания в сети за счет сокращения других форм досуга, в частности, снижения двигательной активности.

Сегодня появляются работы, фокусирующиеся на психологических проблемах нового поколения. Наибольшую известность получила книга профессора Университета Сан-Диего Джин М. Твенге\*\* «Почему современные “суперподключенные” дети растут менее склонными к бунту, более толерант-

ными и послушными, но менее счастливыми и совершенно не готовыми к взрослой жизни».

Да, действительно, в этой и еще некоторых работах представлены достаточно убедительные данные о том, что подростки, проводящие много времени в сети, более склонны к депрессивным состояниям и даже самоубийствам. Однако доказательств наличия здесь устойчивой причинно-следственной связи, похоже, пока нет. В свою очередь, другие исследователи отмечают, что многие проблемы, которые обсуждаются подростками в социальных сетях, вовсе не являются новыми, а вполне согласуются с вопросами самоопределения и самовыражения, с естественными сложностями, характерными для этого возраста.

Социальные медиа могут, безусловно, усугубить эти тревоги, изменить их масштаб и качество. Они запускают целый спектр специфических стрессогенных ситуаций, связанных с реакциями на публикации в социальных сетях и особенностями



\*ОЭСР — Организация Экономического Сотрудничества и Развития (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), международная межгосударственная организация экономически развитых стран, признающих принципы представительной демократии и свободной рыночной экономики. [И]

\*\* Джин М. Твенге (Jean Marie Twenge) (родилась в 1971 г.) — американский психолог, изучающий различия в поколениях, в том числе в ценности работы, жизненные цели и скорость развития. Является профессором психологии в Университете штата Сан-Диего, автором, консультантом и публичным оратором. [И]

туют и нарушают дисциплину, достигают больших учебных успехов. Подростки демонстрируют более высокий уровень IQ и эмпатии. И даже имеют больше шансов достигнуть высокого благосостояния, чем их эмоционально менее развитые сверстники. Как же достигаются эти преимущества?

НАСТОЯЩИЕ ОТВЕТЫ НА ВАЖНЫЕ ВОПРОСЫ

Рассказ об этом Дэвид начал с традиционного американского вопроса-приветствия: «Как дела?». И аудитория дружно и столь же традиционно ответила: «Прекрасно!». В самом деле? — удивился профессор. Неужели среди вас нет тех, кто не выспался, испытал с утра небольшой стресс, пережил какую-то бытовую неприятность? То есть, говоря «прекрасно», вы не сказали ничего.

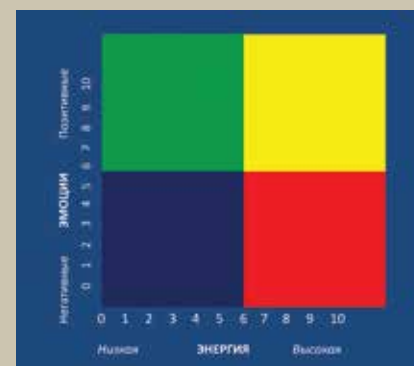
Между тем каждому, кто всерьез относится к эмоциональному интеллекту, важно получить настоящий ответ на этот вопрос. В том числе и от самого себя.

Удобный и довольно простой инструмент для этого появился на экране:

прислушавшись к своему состоянию, нужно отметить его на графике, где вертикальная ось обозначает эмоции, а горизонтальная — вашу энергию в данную минуту. К примеру, люди, чувствующие себя расслабленно, попадут в зеленую зону, бодрые — в желтую, утомленные — в синюю, обеспокоенные — в красную. Этим же способом можно пользоваться, чтобы примерно оценить настрой окружающих, нам ведь важно осознавать, с кем рядом мы оказались.

Честно и вдумчиво проделав этот анализ, человек начинает путь из четырех этапов работы с эмоциями: Осознавать — Использовать — Понимать — Управлять. Осознав свое состояние, нужно помнить, что любые эмоции могут быть полезными в определенных ситуациях. Например, минорный настрой синей зоны располагает к диагностике проблемы, анализу данных, проверке ошибок, разбору жалоб. Находясь в зеленой зоне, человек особенно склонен к принятию окружающего мира. А значит, ему стоит заняться самоанализом,

планированием, подведением итогов. Он внимательно слушает и легче достигает соглашений. Оптимистичная желтая часть эмоционального спектра поднимает уровень энтузиазма и полезна для формирования командного духа, мозгового штурма, творческих планов. Красную зону злости тоже можно сделать преимуществом, например, в борьбе за чьи-то права, в жестких переговорах, при критическом анализе. Боевой настрой хорош для дополнитель-



коммуникаций с их использованием. Так, стрессом становится информация о событии, на которое тебя не пригласили, или тревога — может ли пропуск последних постов стать барьером в общении при встрече с друзьями, или — не приведет ли отсутствие «лайка» на страничке друга к ненужным осложнениям в отношениях.

Появилась и «цифровая версия» печально известных практик травли — кибербуллинг. Согласно PISA-2015\*, около 19% учеников подвергаются травле несколько раз в месяц. В США от 20 до 40% подростков жалуются на внезапные атаки кибербуллинга.



\*PISA (англ. Programme for International Student Assessment) — международная программа по оценке образовательных достижений учащихся. Тест, оценивающий грамотность школьников в разных странах мира и умение применять знания на практике. Проходит раз в три года. В тесте участвуют подростки в возрасте 15 лет. Исследование предоставляет исчерпывающий набор сравнимых между государствами данных о знаниях, навыках и условиях обучения и проживания учеников, которые представители правительств и другие заинтересованные стороны могут использовать для принятия основанных на доказательствах решений. [И]

\*\*ФОМ — Фонд «Общественное мнение», одна из ведущих социологических организаций России, выполняющих большой объем заказных и собственных исследований с использованием широкого спектра методов опроса. [И]

\*\*\*Validata — независимая частная компания, специализирующаяся на маркетинговых исследованиях и изучении общественного мнения. Является членом международной ассоциации исследовательских компаний ESOMAR, а также входит в состав международной маркетинговой сети GLOBAL. [И]

Другой вопрос — насколько жизнь в цифровом мире меняет ценности подрастающего поколения? Если вести речь о ценностном «портрете» нового поколения, то каких-либо пугающих признаков не обнаруживается. Так, данные опроса ФОМ\*\* свидетельствуют, что больше всего современные подростки дорожат хорошими отношениями в семье — эта ценность лидирует с большим отрывом. Отношения с родителями у большинства подростков довольно тесные: в семье обсуждают домашние и личные планы, в четверти семей — книги и фильмы.

Исследование Validata\*\*\* по заказу Сбербанка выявляет весьма «привлекательные» установки и ценности молодежи: «модно быть умным», «принято заявлять о любви к семье и родителям», «удачная семейная жизнь воспринимается как признак состоятельности и является более важной целью, чем профессиональная реализация», среди юного поколения модны «самосовершенствование» и «саморазвитие», под которым понимаются любые увлечения», «острое чувство справедливости».

## ЕСТЬ ЛИ ПОВОДЫ ДЛЯ ОПТИМИЗМА

Так создает ли «цифровой образ жизни» только новые риски и проблемы, или же открывает еще и новые позитивные возможности? Если посмотреть на результаты опросов, обнаружится, что выявляемые установки нового поколения не только



ной мотивации перед важным выступлением. Одним словом, любая часть эмоционального спектра может сослужить добрую службу. Так, низкий уровень энергии не выбрасывает нас на обочину, а способствует концентрации. Тревога поможет найти мотивацию, раздражение — сопротивляться.

Третий этап — понимание — не менее важен. Прежде чем начинать действовать в согласии со своими эмоциями, нужно проанализировать их источ-

ник. Если утро не выдалось и вы попали в пробку, забыли телефон, опоздали, заранее распланированный день пошел вкривь и вкось — все эти события вызывают разную реакцию у разных людей.

И, наконец, наиболее эффективное использование своего состояния — в чем оно заключается? Эмоциональный настрой нужно соотнести с предстоящей задачей: плодотворно ли такое сочетание? Если, к примеру, вами владеют «зеленые» эмоции накануне встречи, которую нужно провести дипломатично и найти компромисс, то все отлично, можно начинать. В любом случае лучше заранее примериться к ситуации: представить ее и подготовиться.

А если душевное состояние диссонирует с намеченной задачей? Придется корректировать или одно, или другое. По возможности отложить выполнение задачи и переключиться на другую, более подходящую. Но такой вариант не всегда приемлем. Тогда нужно приложить усилия и переключить себя на другую эмоциональную волну. Для этого есть специальные техники.

В долгосрочной перспективе, если человек, например, хочет сдвинуть свой эмоциональный фон из нижней синекрасной половины в верхнюю, в сторону положительных эмоций, он должен более тщательно следить за соотношением работы и отдыха, придерживаться здорового питания, не забывать о физической активности и достаточном количестве сна. Если же речь идет о ситуативном изменении, можно глубоко подышать, встать, пройтись. Хорошо помогает мимическая обратная связь: «надев на лицо» улыбку, мы скорее приходим в хорошее настроение. Иногда выручит разговор с приятелем или коллегой.

### УЧИТЕЛЯМ И РОДИТЕЛЯМ

Эмоции могут служить как катализатором сближения, так и препятствием в повседневных отношениях — с семьей, учениками, друзьями. Поэтому учителям и родителям особенно важно научиться улавливать эмоции окружающих и соответствовать им. В частности, учителю следует обратить внимание на то, как он

не свидетельствуют о деградации, но, по некоторым данным, весьма близки к тому, что сегодня считают «навыками XXI века». Навыками XXI века все чаще называют ряд качеств, необходимых человеку для социальной успешности в быстро меняющемся высокотехнологичном мире.

## ВЫХОД ИЗ-ПОД КОНТРОЛЯ

В то время как эксперты в большинстве стран и международных организаций озадачены тем, как подготовить детей к жизни в новом мире, какие дать инструменты в ответ на нестабильность будущего, похоже, что дети никого не ждут и берут дело в свои руки. Они сами, в определенной степени, научаются тому, что, честно признаться, пока не очень хорошо получается у образовательных сообществ. Речь идет о необходимости «упаковать» неизбежные перемены в новые стандарты, программы и методики, которые необходимо было бы уже сегодня транслировать в школу.

Конечно, возникает искушение вспомнить Маргарет Мид\*: вот она, та самая «префигуративная культура», в которой как минимум часть опыта предыдущих поколений оказывается невостребована.

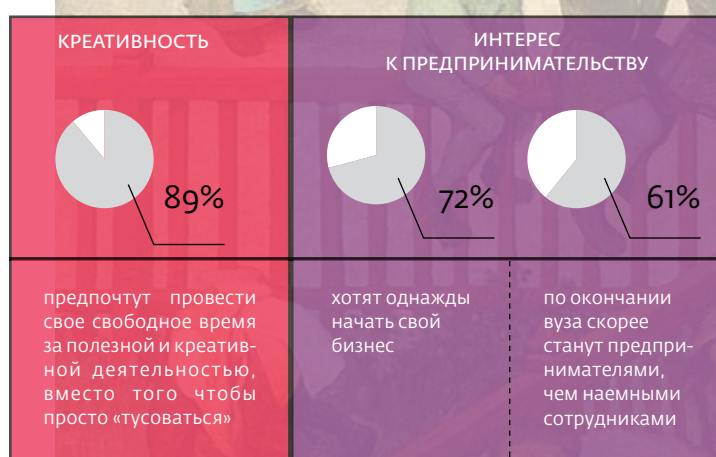
Новое поколение фактически создает новые способы поведения. А старшее поколение учится у них. Потому что, похоже, им, взрослым, заметно сложнее справиться с теми самыми вызовами, в ре-

шении которых, следуя стереотипам предшествующих веков, взрослые стремятся помочь молодым...

Возможно, это преждевременное отождествление, но нельзя не обратить внимание на ту особую ситуацию, в которой оказываются сегодня педагоги и образование в целом.

\*Маргарет Мид (англ. Margaret Mead; 1901–1978) — американский антрополог, представительница этнопсихологической школы. Получила всемирную известность благодаря исследованиям по социализации детей и подростков в Полинезии. Основательница Института сравнительной культурологии.

### ПОРТРЕТ ПОКОЛЕНИЯ Z В ЦИФРАХ



влияет на настроение класса. И помнить об эмоциональном заражении — феномене передачи настроения от одного человека к другому. Одним словом, нужно изучить, что вызывает в окружающих те или иные эмоции, знать, как их распознать и что с этим делать.

К примеру, обладатель развитого эмоционального интеллекта, пребывая в прекрасном настроении, встречается с мрачным и расстроенным другом (учеником, родителем). В первую очередь он отмечает это как существенный фактор. И при взаимодействии подбирает подходящий тон, позу, мимику. Уместными могут оказаться отражающие утверждения: «Я понимаю, почему люди могут чувствовать себя так, как ты сейчас» — и рассказ об аналогичных ситуациях из собственного опыта. Для управления эмоциями других людей можно использовать разнообразные стратегии: отвлечение, перефразирование («Если я вас правильно понял...»), изменение тона...

В семье не менее важно использовать эти принципы. Например, эмоционально

развитый человек, получив сделанный с любовью самодельный подарок, никогда не скажет: «Мило. Но где же настоящий подарок?». Нужно ценить эмоциональный настрой и любовь близких. Не жалеть усилий, чтобы узнать настоящий ответ на условный вопрос «Как дела?». В частности, спрашивать нужно в нейтральном тоне, чтобы оставить возможность для ответа в широком спектре. Вопросы при этом могут звучать по-разному: «Как проходил твой день?», «Расскажи, что было в школе», «Что ты чувствуешь по поводу...?». И самому открыто говорить о том, что нравится, а что злит и раздражает.

Это еще одно важное правило, искренность. Вспомните, как часто родители, любя и защищая, скрывают от детей свои огорчения. У вас был ужасный день, но вечером вы всем своим видом пытаетесь дать понять, что все хорошо. Не называя вещи своими именами, вы врете самым близким людям. И это не проходит даром.

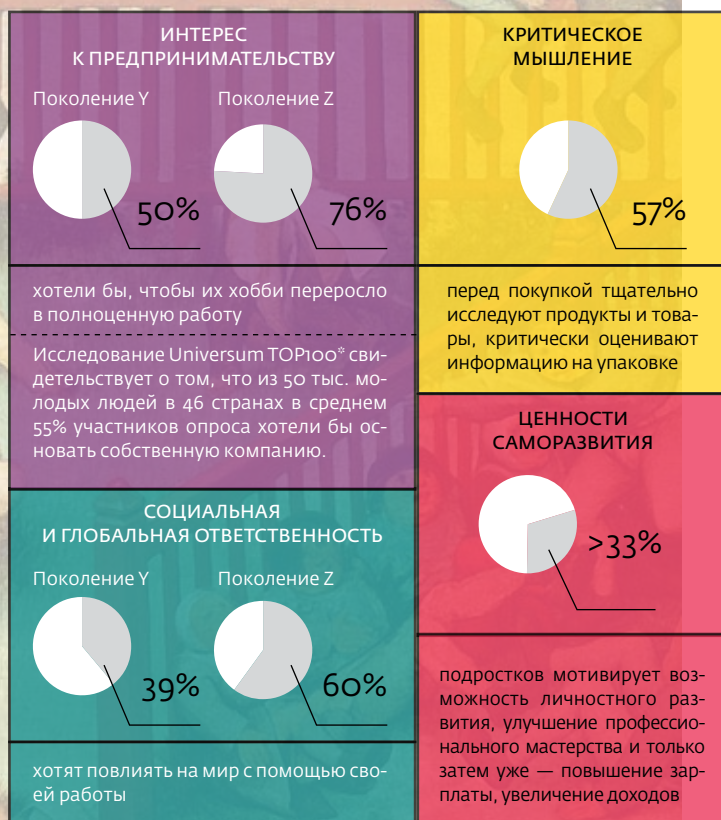
Ведь эмоции, сколько их ни прячь, все равно просачиваются. И мы подаем близким конфликтующие, противореча-

щие друг другу сигналы. А считается это как лицемерие, неискренность, а значит, разрушает доверие.

Глубоко запрятанные, подавленные эмоции отомстят вам. Для подтверждения Дэвид предложил аудитории небольшое задание: демонстрировать невозмутимый вид, глядя на экран, где сменяли друг друга смешные фотографии с забавными подписями. Сохранить серьезность смогли не все. Но те, кто выдержал и даже не улыбнулся, не смогли вспомнить ни сколько было шуточных картинок, ни порядок, ни содержание большинства из них. Оказывается, сдерживание эмоциональной реакции существенно ухудшает восприятие информации.

Педагоги — участники встречи узнали еще о нескольких неэффективных стратегиях помимо игнорирования эмоций, таких как постоянное размышление, обвинение себя и других, уклонение, отрицание.

А в качестве напутствия услышали в конце лекции пожелание: «Действуйте осознанно! Управляйте эмоциями. Используйте это каждый день». **1**



ПОРТРЕТ ПОКОЛЕНИЯ Z В ЦИФРАХ. ПРОДОЛЖЕНИЕ

\*Universum TOP100 — карьерная платформа для студентов и молодых профессионалов.

\*\*Антеро Гарсия (Antero Garcia) — старший преподаватель Стэнфордского университета. Изучает практики игровых сообществ, критическое мышление и гражданскую идентичность, возможно, социкультурного подхода для улучшения обстановки в классе. Совместно с командой энтузиастов разработал школу критического дизайна и игр — государственную среднюю школу, которая в настоящее время открыта и успешно работает в Лос-Анджелесе (США).



Во-первых, среда, в которую «погружены» школьники, воспринимается как неподконтрольная учителю и конкурирующая с его авторитетом и влиянием. Как точно отмечает исследователь Антеро Гарсия<sup>\*\*</sup>: «В нашей культуре мастерство учителя связывается со способностью контролировать тела и голоса молодых людей. Отчасти поэтому возникает проблема мобильных устройств в классе. Это касается смещения внимания: если дети уделяют больше внимания этим устройствам, то, похоже, учитель потерял контроль. Мы создали такую структуру власти в классе, которая касается контроля, а не обучения». Вероятно, впервые «выход из-под контроля» подрастающего поколения оказывается столь сильно подкреплен технологиями. Не считаться с этим нельзя, но как действовать? «Изменение этой парадигмы, — продолжает Гарсия, — связано с переговорами

и уступкой власти. Но именно так строятся доверие и отношения... Приносим ли мы устройства в класс с тем, чтобы укреплять и поддерживать эти отношения?» Безусловно, это серьезный вызов для педагогического сообщества. Мы ждем, ищем перестройки отношений в классе уже не первое десятилетие. Возможно, технологии подтолкнут этот процесс и станут не барьером, а средством поддержки?

Во-вторых, похоже, сегодня мы недопонимаем и недооцениваем масштаб и силу естественных процессов в связке «развитие — образование», свойственных цифровой коммуникации, игре и творчеству подростков, а значит, недостаточно внимательны к этим процессам. Не только в том смысле, что часто воспринимаем лишь отдельные поверхностные факты. В отечественной психологии и методологии известно различие «искусственного» и «естественного» процессов в развитии — образовании (работы Г.П.Щедровицкого, Ю.В.Громыко и др.) и многочисленные факты дефицита доверия со стороны педагогов к механизмам и эффектам естественных процессов.

Ставя перед собой задачу цифровизации, мы мало задумываемся над тем, как теоретические конструкции ИКТ-компетентности или цифровой грамотности соотносятся с теми умениями, которые подростки повсеместно осваивают естественным образом, без вмешательства взрослых. Возможно, наши педагогические стратегии должны в большей степени опираться на эти умения и навыки, быть сообразны им, а может быть, и нет. Однако ставить и решать задачи, полностью игнорируя эти процессы, точно уже нельзя.

Наконец, возвращаясь к проблемам и рискам детей, связанным с погруженностью в сетевую активность, надо отметить, что мы, как правило, стремимся оценивать ситуацию, опираясь на привычные нам критерии. И выносим довольно жесткие вердикты — перед нами следствие отклоняющегося поведения или род зависимости. Наши действия в таких ситуациях привычны и вполне предсказуемы — запретить, оградить, отобрать и прочие репрессивные порывы.

Но если исходить из представления о новом поколении как о цифровых аборигенах или первооткрывателях того мира, к которому мы все движемся, то возможна иная интерпретация. Может быть, речь идет не о выборе, но о трудностях с адаптацией к этому новому миру... наших общих — и детских, и взрослых — трудностях. И тогда ситуация требует вовсе не запретов и тотального контроля, а помощи со стороны взрослых. Притом что у большинства из этих самых взрослых нет своего конгруэнтного опыта, ведущим средством может остаться простой человеческий диалог учителя с детьми через эмпатию, принятие, доверие и искренность. И

В преддверии запуска приоритетного проекта «Цифровая школа»  
**Цифровой экономике – цифровое образование**



Комплексная методическая  
поддержка



Развитие цифровой  
компетенции



Повышение  
квалификации

Удостоверяющие документы:



«Школа цифрового века»



«Учитель цифрового века»



«Использование электронных  
форм учебников»

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



# ПРОЕКТ «ЭНЦИКЛОПЕДИЯ» ВЕЧНЫЕ ОБРАЗЫ — ВЕЧНЫЕ ЦЕННОСТИ

Старинное изысканное определение «энциклопедически образованный», то есть оглядевшийся в круге знаний. Требование к выпускнику школы — уметь видеть за границами отдельных предметов — так и трактуется во ФГОС сегодня. Требование есть, но школа по-прежнему остается во власти предметных расписаний.

**ЛЮДМИЛА ПЕЧАТНИКОВА** | ГЕРОЙ РЕПОРТАЖА — **СЕРГЕЙ ЗИНОВЬЕВИЧ КАЗАРНОВСКИЙ**  
ДИРЕКТОР МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ, И ЕГО ШКОЛА # 686 «КЛАСС-ЦЕНТР» | ФОТО ИЗ АРХИВА ШКОЛЫ «КЛАСС-ЦЕНТР» |  
В МАТЕРИАЛЕ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ПРЕЗЕНТАЦИИ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА 2017/2018 УЧЕБНОГО ГОДА |  
ФРАГМЕНТЫ КАРТИНЫ ПИТЕРА БРЕЙГЕЛЯ СТАРШЕГО «ПРОПОВЕДЬ СЯТОГО ИОАННА КРЕСТИТЕЛЯ», 1566





Сергей Казарновский



## СТАНДАРТЫ ВЫСОКИЕ И НЕСТАНДАРТНЫЕ

**В**роде бы понятно, как это важно — уметь видеть проблему в целом, в динамике, с разных точек зрения... Увы, стремление помочь ребенку не математику или географию выучить, не сплошные пятерки в аттестат заработать, а сформировать личную картину мира, себя осознать в рамках этой картины, других людей разглядеть (то есть именно метапредметными навыками овладеть) — стремление это наталкивается на множество сложностей.

Конечно, суровая школьная программа, не допускающая никаких вольностей, череда трехбуквенных срезовых и экзаменационных работ (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ), проверяющих всякие грамматические и математические тонкости, не способствуют полету фантазии и медлительному философствованию. Но, помимо внешних препон (к счастью, иногда преодолимых), существует серьезный внутренний барьер: мало кто из учителей и директоров умеет так выстроить учебный процесс (на протяжении многих лет, с учетом интересов детей, коллег, обязательных стандартов), чтобы в итоге выпускник представил на суд строгих экспертов исследование, посвященное одному из ключевых понятий человеческого бытия, рассмотренное через призму разных наук, с точки зрения разных эпох, философских концепций...

И это не утопия. Уже много лет в московской школе «Класс-центр» (директор Сергей Казарновский; [www.klass-center.ru](http://www.klass-center.ru)) работает такой авторский образовательный проект, с простроенной программой, с подтвердившей свою эффективность технологией. Разумеется, называется он «Энциклопедией».

## СДЕЛАТЬ — МАЛО, ТЫ — ПОДИ, ОБЪЯСНИ

**П**редставьте себе, вы оказались в зале, заполненном детьми и взрослыми. Дети разного возраста, от началки до выпускников. Взрослые разного статуса, от молодых учителей до признанных в мировом сообществе экспертов (дизайнеров, биологов, театроведов...). На кафедру по очереди поднимаются докладчики-десятиклассники. У них в распоряжении десять минут, чтобы высказать свои соображения по поводу сложных проблем, интересующих современных мыслителей и (это видно!) самих докладчиков. Ребята представля-

## НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ ТЕМ ИЗ ПРОГРАММЫ КОНФЕРЕНЦИИ «ЭНЦИКЛОПЕДИЯ», МАЙ/2018

**Паразиты** | Парадоксальная история понятия, вначале обозначавшего социальное явление, затем биологическую характеристику, затем снова тип общественных отношений | всегда ли нужно бороться с паразитами | как отличить паразита от поэта и художника, не производящего стандартных материальных ценностей

| докладчик Эвелина **Бобылева**  
| научный руководитель Петр **Гамбарян**

**Евразия и Азеоп** | Что России принять за ориентир: Европу или Азию | география — это судьба и история или история есть интерпретация географии | как прекрасно может быть содружество культур, если не выстраивать иерархии, но ценить достоинства каждого элемента

| докладчик Лиза **Гуржеянц**  
| научный руководитель Ирина **Савенкова**

**Глаз и взгляд** | Исследование различий между физическими показателями зрения и эстетическим опытом видения | чем мы видим на самом деле: глазами или мозгом | как воспринимают мир слепые

| докладчик Саша **Сафьян**  
| научный руководитель Вера **Бахчиева**

**Связь** | Важнейшее для системного анализа понятие | что дает человеку умение выявлять связи, а что — устанавливать | является ли разрыв связей катастрофой

| докладчик Лиза **Аникушина**,  
| научный руководитель Наталья **Оршанская**

ют лишь краткое эмоциональное резюме многостраничного исследования, которое велось и писалось целый год.

На экране сменяют друг друга кадры презентаций (их ребята тоже создают сами, иногда с помощью компьютерно «продвинутых» друзей — сотрудничество и взаимовыручка приветствуются в творческом коллективе), яркие, изобретательные, привлекающие внимание. Проблему нельзя упростить, необходимо сопоставить различные концепции, источники, сформулировать собственную позицию, ключевую идею, соединяющую все науки и творческие порывы, — и при этом говорить так понятно, чтобы малыши в зале могли разобраться в теме, потом задать свои вопросы. Честно говоря, требование выдвигается не только ради малышей. По-настоящему присваивается только то знание, которое ты смог передать «новичкам», тем, кто с твоей проблемой столкнулся впервые.

Вопросы — отдельный спектакль: к микрофону выстраивается очередь, галантные старшеклассники порой пропускают малышей и девушек вперед, а порой, в нетерпении, рвутся почти напролом, ни на кого не обращая внимания. В самом деле, когда еще сможешь понять, сколько стоит твой поступок, твой камень в душе (в докладе по теме «Цена» рассматриваются такие аспекты понятия, как ценное и бесценное, экономиче-



- 1 | Скорость метафоры. Амели Харрисон / Н. Панферова
- 2 | Ложь. Екатерина Алоян / Н. Малышева
- 3 | Зерно и рыба. Ольга Белова / Т. Корнева
- 4 | Человек играющий. Влада Участьева / Ю. Турушева

**Поэзия метафорического мышления. Борис Пастернак**

**Тоска**  
 Для этой книги на эпитаф  
 Пустыни силли.  
 Ревели львы и к зорям тигров  
 Тянулся Киплинг.

1

**Физиология лжи**

2

**Большое количество правильных углеводов и клетчатки**

**Высокое содержание омега-3 и омега-6**

3

4

ская и нравственная цена, цена поступка, шедевра; докладчик Кирилл Фертов, научный руководитель Ульяна Васильева).

Вопросы искренни и оттого неожиданны. Они проникают во все сферы жизни, и по ответам сразу видно, насколько свободно выступающий ориентируется в теме (или просто выучил роль?). Вопросы провоцируют юных докладчиков декларировать личную жизненную позицию. При этом каждый аргументированный ответ принимается с уважением, безоценочно.

Вообще любимое слово на защите работы — «самоопределение». Его ждут от исторических личностей и героев литературы, от представителей социума и, разумеется, от выступающих. Иначе зачем было столько всего читать и писать?

Если у молодого человека пока нет ответа на чей-то заковыристый вопрос, он не станет лукавить, пообещает подумать, поблагодарит за возможность увидеть в давно знакомом неисследованное. Привычка к отсутствию правильного мнения, к диалогу (не спору!) — разве не этому должна учить школа?

К тому же отсутствие единого мнения, как ни странно, не означает отсутствия общего языка. Напротив, именно свободные, искренние, эмоционально включенные и уважительные обсуждения помогают взрослым и детям быть на одной волне, слышать друг друга.

## ЗДЕСЬ ВСЕ ПРИВОДИТ КУДА НАДО

Директор уверяет новичков, что защита «энциклопедических» работ в школе сродни древнему религиозному обряду, когда племена приносили в дар плоды (в нашем случае — умственного труда) своему высшему покровителю и защитнику (здесь — Разуму и Culture).

Как повелось исстари, к триумфу, педагогическому и энциклопедическому, учителя и ученики идут долго, разными путями. Эксперт на защите, обсуждая многолетние метания автора блестящего сегодняшнего доклада, задумчиво сформулировал:

— Здесь все приводит куда надо.

Все же отработанная, проверенная многолетним опытом схема в «Класс-центре» существует. Для каждого класса выбрано ключевое понятие.

Ключевое понятие в течение года рассматривается в контексте разных предметов, в том числе на особых межпредметных уроках, которые ведут сразу несколько специалистов разного профиля. Такой урок — пример диалога, взаимодействия физиков и лириков, демонстрация способов перевода с языка на язык, превращения образов в схему...

В конце каждой четверти ученики пишут небольшие эссе (действительно свободные по форме рассуждения) на темы, связанные с ключевым понятием года, рассуждают о фактах и закономерностях, всплывающих в сознании ассоциациях и связях.

Вообще эссе — чрезвычайно популярный в школе жанр. Дети пишут о научных проблемах и философских категориях, о самих себе, о том, чему они научились за последние месяцы и зачем вообще учатся всю жизнь, чему хотят научиться в будущем.

Сегодня перед коллективом «Класс-центра» стоит задача придумать, как включить в проект начальную школу, как менять отработанные практики, с учетом конкретных детей, меняющегося социума. Здесь понимают: опасно останавливаться на достигнутом — творческий поиск бесконечен.

5

Стоит уточнить: ключевые понятия «Класс-центра» — лишь частный случай программы подготовки «энциклопедически образованного» (владеющего метапредметными навыками) выпускника. Другая школа, другая команда педагогов наверняка придумает что-то свое, с учетом ценностей конкретного коллектива, внутренних договоренностей.

Но составить программу на несколько лет все равно придется. И какой-то логичный стержень, «гвоздик», на который нанижнутся все творческие порывы, тоже придется отыскать. Титанический труд! А ведь, кроме программы, необходима еще и особая атмосфера, вдохновляющая учителей и учеников.

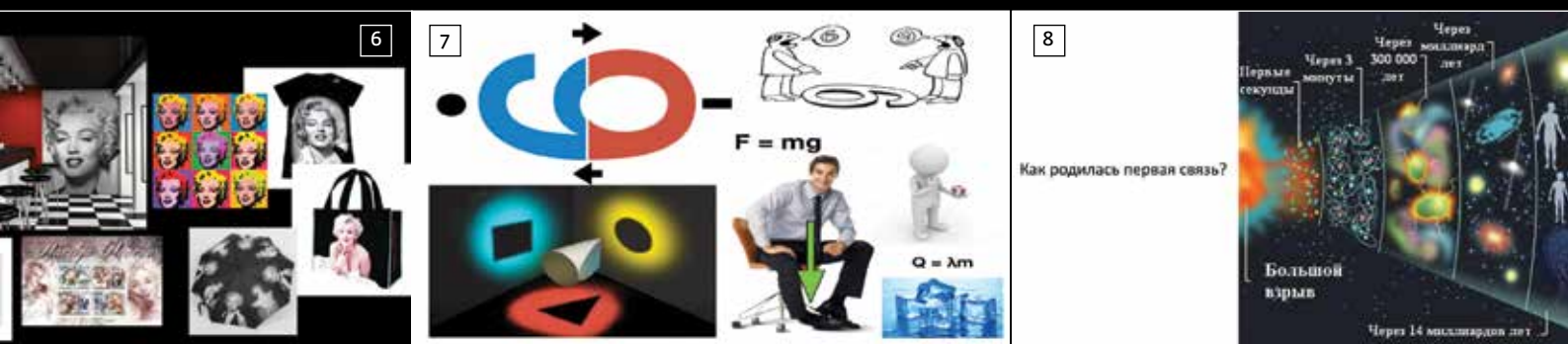
Такая технология требует постоянной работы практически всех педагогов школы над собой — в самом широком смысле: не просто привычное повышение квалификации, но стремление выйти за рамки привычного, известного, вечный поиск новых точек соприкосновения различных предметных областей.

## ОЦЕНКА: ПРИЗНАНИЕ ИЛИ ТОЧКА РОСТА?

Что может быть опаснее для вдохновения, чем оценка? Она пугает, разочаровывает. В то же время детям важно услышать мнение значимых взрослых. Прежде всего учителей, с которыми ребенок давно знаком.

В «Класс-центре» педагоги замечают не столько ошибки, сколько точки роста: как изменился ребенок за последнее время, чему научился, что его особенно интересует, в какой области он успешен...

Отдельная роль — у «внешнего» эксперта, специалиста в той или иной области, носителя критериев, значимых для профессионала, а не придуманных в министерстве. Кстати, эксперт может не только оценить конечный продукт, но и руководить исследовательским процессом. Для подростка это особенный опыт: деловое взаимодействие



5 | Денежные знаки. Максим Юсин / В. Бахчиева 6 | Культ личности. Максим Панферов / Е. Королькова  
7 | Роль факта. Данила Агапитов / А. Филиппов 8 | Связь. Лиса Аникушина / Н. Оршанская

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ «ЭНЦИКЛОПЕДИИ» В ООП С 5-ГО ПО 9-Й КЛАСС

класс

5

| орнаменты и алгоритмы | стихи и биоритмы | ...  
Понятие ритма, идея пространственно-временного упорядочивания отдельных элементов.

класс

6

| империя и варвары | задний план и передний план картины | чет и нечет | пропорции | строение живого организма и функция каждого органа | масштаб | приспособляемость и мимикрия | ...  
Понятие диалога как упорядоченного взаимодействия отдельных элементов, диалог как способ сосуществования.

класс

7

| новое время как кризис представлений об устройстве мира | географические открытия | кризис религиозных представлений/реформация | уравнения | формулы сокращенного умножения | аксиоматика Евклида | иерархия элементов синтаксических конструкций | ...  
Понятие иерархии, неравноправия участников взаимодействия.

класс

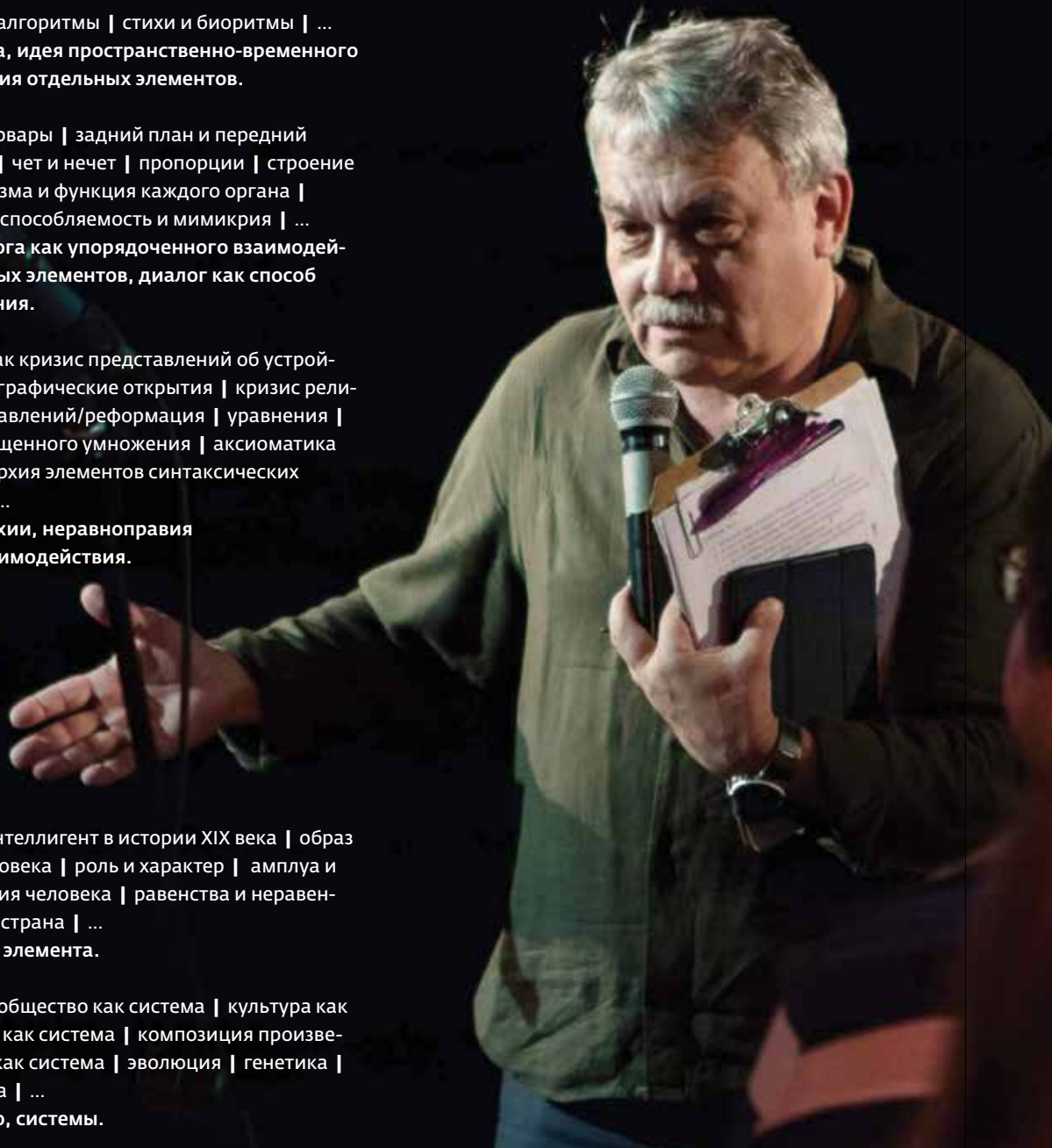
8

| обыватель и интеллигент в истории XIX века | образ маленького человека | роль и характер | амплуа и маска | анатомия человека | равенства и неравенства | регион и страна | ...  
Понятие части, элемента.

класс

9

| государство | общество как система | культура как система | текст как система | композиция произведения | жизнь как система | эволюция | генетика | законы Ньютона | ...  
Понятие целого, системы.





Сексизм - это предвзятое, негативное и неуважительное отношение к людям определенного пола.



постановки Фоменко как диалогический проект труппы,



в котором взаимодействуют эстетические и этические представления о человеческих отношениях



с человеком, не отягощенным педагогической гуманностью, заинтересованным в решении научной задачи, а не в стопроцентной успеваемости.

И все же оценка — это цифры. Каждая работа в проекте «Энциклопедия» оценивается по шкале от 1 до 150 баллов. Высшая оценка никому никогда не ставится — чтобы оставалось пространство роста, вечное стремление к недостижимому идеалу. За ответы на вопросы и устное выступление, то есть за демонстрацию свободного владения темой и способность к диалогу, дают две трети от максимального количества баллов. Но цифрами процесс оценивания не ограничивается. Выстраивается рейтинг выступавших — ребята могут увидеть свои достижения по отношению к результатам сверстников (не к формальным стандартам). И низшая ступень рейтинга (разумеется, никаких «незачетов», просто более низкий балл, чем у других, и никогда на последней строчке не окажется одинокий неудачник — минимум двое, чтобы легче было пережить ситуацию) не означает, что работа не получилась. Получилась — но по-своему.

В «Класс-центре» принято учитывать, что личная задача иногда противоречит общим правилам игры (экзаменационным требованиям). И еще не известно, чему стоит отдавать предпочтение. Что ж, в любом случае «прыжок в веч-

ность состоялся» (так говорят о защите проектных работ в школе).

Что дальше?

Все работы бережно собираются (сегодня уже и цифровой архив существует), и каждый следующий исследователь, в будущем году или вообще — в далеком будущем, обязательно прочтет размышления «предшественника». И для «предшественника» это важно — он трудится не только ради самореализации, но ради новых поколений энциклопедистов, ради продолжения исследований. Ради создания пространства смыслов, в котором можно вести диалог вне времени и пространства — по существу дела.

После оглашения выставленных оценок, рецензий, восхищений, после аплодисментов и объятий Казарновский поясняет ошарашенным гостям: в школе есть место игре, свободе, любви, развитию. Но не конкуренции. Каждый здесь необходим, в чем бы он ни был силен. Это как в спектакле, где, конечно, есть главные роли и второстепенные (впрочем, завтра все может измениться), но где без крошечной реплики самого маленького артиста или трех тактов, сыгранных им на скрипочке из-за кулис, представление не состоится.

Самое главное, по мнению Сергея Зиновьева, помочь человеку увидеть свои сильные сто-





2 апреля в ВШЭ обсуждался паспорт федерального приоритетного проекта «Цифровая школа». Руководитель проектной группы, ректор ВШЭ Я. И. Кузьминов, объявил, что к 2025 году все учебники должны быть заменены на цифровые учебно-методические комплексы (ЦУМКи)...

# УЧЕБНИК

## ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА

Кажется, зачем говорить об учебниках сегодня, когда практически на каждой конференции речь идет об неизбежном и скором исчезновении учебников, о вымещении их технологичной образовательной цифровой средой?

Но не все так просто... Учебники сопротивляются.

Учебники никуда не уходят. И даже тенденции такой не наблюдается.

Попробуем разобраться.

**АРТЕМ СОЛОВЕЙЧИК** | ФРАГМЕНТ КАРТИНЫ ПИТЕРА БРЕЙГЕЛЯ СТАРШЕГО «ПЕЙЗАЖ С ПАДЕНИЕМ ИКАРА», ОК. 1558



## ПРИВЫЧНЫЙ ВЗГЛЯД НА УЧЕБНИКИ

- И учебники — это упакованный в книгу сплав знаний и авторской дидактики;  
-----
- И учебники — за редчайшим исключением — попредметные, привязаны к предмету;  
-----
- И учебники — это устоявшийся материал. Знаменитые учебники практически не меняются на протяжении десятилетий. По статистике именно такие проверенные временем учебники составляют 80 процентов учительского выбора;  
-----
- И образование в нашей стране учебникоцентричное: большинство уроков в классах ведется по учебнику или по тематическому плану, согласованному с выбранным учебником.

**Т**енденции, лежащие в основе перехода к персонализированному компетентностно-ориентированному образованию, на первый взгляд кажется, неизбежно отменят учебник, который все еще является основополагающей институцией нынешнего образования.

Но нет! Как ни удивительно в свете всего сказанного, учебники еще не только нигде массово не отменены, но и задача так не стоит.

Почему? Недостаточно распространены технологии? Не готовы учителя и школы?

Скорее всего дело в том, что, несмотря на всю свою внешнюю косность, учебник сегодня все-таки реализует основные дидактические задачи образования. Уж во всяком случае, не был и не является препятствием для их реализации.

В руках учителя **УЧЕБНИК** — больше, чем учебник. С учебником ли в руках, с опорой ли на новые технологии, но учит учитель.

Имея в виду эту сторону природы учебника, а также усилия последних десятилетий по развитию учебника именно в этом направлении — как инструмента для учителя, можно сказать, что привычный образ учебника, с которого мы начали, неполный и вообще во многом неточный.

Учебник сегодня — это наработанная десятилетиями конструкция комплексного обеспечения методикой и учебными материалами всех участников сложного процесса учения: учителя, ученика в классе, ученика дома и даже родителя. Авторские коллективы создали разные по стилю, дидактическим приемам, по развитию содержательной фабулы учебные конструкции, которые позволяют педагогам найти «свой» учебно-образовательный маршрут для вверен-

## НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ОБРАЗОВАНИИ

Новые тенденции сильно контрастируют с доминирующим и вчера и сегодня учебникоцентричным образованием:

- И знаниевый подход все больше сменяется компетентностным;  
-----
- И «фронтальное», одинаковое для всех образование сменяется персонализированным;  
-----
- И подбор дидактических единиц, проверочных работ и тренажеров определяется не учебником, а индивидуальными образовательными запросами ученика;  
-----
- И предметность должна уступить место межпредметному и метапредметному подходу;  
-----
- И сегодня учитель с учебником или без учебника — не единственный носитель знаний;  
-----
- И объем знаний нарастает быстрее внесения изменений в учебники;  
-----
- И безучебниковая образовательная среда, которая позволяет учиться без учебников уже сегодня, — состоявшаяся реальность;  
-----
- И адаптивное предъявление учебного материала в зависимости от качества усвоения материала учеником позволяет одновременно и углублять и ускорять обучение, эффективно распределяя ресурсы и ученика и школы;  
-----
- И новые подходы в организации учебного процесса в классе (школе) и вне школы;  
-----
- И новые подходы в оценке знаний: констатирующая оценка сменяется формирующей;  
...и так далее.

ного класса (кстати, поэтому-то так важны вариативность и авторский подход создателей учебников).

Учебник сегодня перерос в учебно-методический комплекс (линейку), что обеспечивает преемственность дидактических подходов на разных уровнях образования.

За последние десятилетия учебник пополнился значительным объемом дополнительных пособий, материалов, методичек, рабочих тетрадей, которые

и обеспечивают педагогу большой оперативный простор для разворачивания собственного образовательного сценария, позволяющего реализовать все то, что обозначено выше как новые тенденции образования.

Качественное преподавание математики, литературы, химии и других предметов неравнодушным педагогом во все времена переходило границы предметности, обеспечивало развитие личности — развитие компетенций исследователя, мастера, мыслителя.

## Вывод:

И на самом деле учебник сегодня уже и есть образовательная среда. Образовательные достижения многих, сдающих ЕГЭ, показывают, что по крайней мере с этой задачей учебники справляются. Что, конечно, не отменяет вопрос, в какой степени задача сдачи ЕГЭ является адекватной современности;

И эволюция учебника в современную технологическую образовательную среду будет происходить не за счет отмены учебников, а за счет технологической поддержки/укрепления лучших образовательных практик, материализованных в современных учебниках.



## ПОЧЕМУ В ШКОЛАХ НУЖНЫ РАБОЧИЕ ТЕТРАДИ?

КОРПОРАЦИЯ «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК»

Выбор учебно-методического обеспечения относится к компетенции общеобразовательных организаций (пункты 2 и 3 статьи 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ»). За счет бюджетных ассигнований федерального бюджета школа вправе закупать учебники, учебные пособия,

### 3

#### ТРИ ПЛЮСА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧИХ ТЕТРАДЕЙ

1 | Рабочая тетрадь помогает сэкономить время ученика на уроке и при выполнении домашнего задания. Школьник самостоятельно добывает знания, а не просто заучивает материал, и делает это в удобной и понятной для него форме заданий.

2 | Рабочая тетрадь способствует углублению знаний ученика, так как содержит в себе дополнительный материал, не вошедший в учебник. С его помощью ребенок закрепляет полученные на уроке знания, учится критически мыслить и самостоятельно ставить образовательные цели.

3 | Рабочая тетрадь — это незаменимый помощник при подготовке к экзаменам. Во многих тетрадях есть задания в формате ЕГЭ, а также обязательный для сдачи промежуточных аттестаций материал в творческой и необычной форме. С помощью рабочих тетрадей ребенок может методично готовиться к экзаменам, а учитель — качественно и объективно проверять уровень подготовки школьника.

Вопрос о закупках школами рабочих тетрадей стоит остро и беспокоит как учителей, так и родителей, на плечи которых в большинстве случаев ложатся дополнительные траты. Разбираемся, кто же обладает правом закупки учебных пособий и какие объективные плюсы использования рабочих тетрадей существуют.

учебно-методические материалы, а также средства обучения и воспитания. Рабочая тетрадь как учебное издание входит в данный список (ГОСТ 7.60-2003), также как и хрестоматии, практикумы, учебные наглядные пособия и прочее.

#### ДОЛЖНЫ ЛИ РОДИТЕЛИ ПОКУПАТЬ РАБОЧИЕ ТЕТРАДИ?

Школа не обязана обеспечивать ученика рабочими тетрадями наряду с учебниками, она лишь вправе это сделать при наличии запроса и соответствующих сумм в бюджете. Статья 35 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» содержит в себе следующие слова: «организациями, осуществляющими образовательную деятельность, бесплатно предоставляются в пользование на время получения образования учебники и учебные пособия...» Обратим ваше внимание на слова «в пользование», а не в собственность. Учебник возвращается в библиотеку, рабочая же тетрадь предназначена для активного заполнения, рисунков, выполнения заданий. Вернуть ее в библиотеку для последующего использования другими учениками не представляется возможным.

Таким образом, по статье указанного выше закона рабочие тетради не подлежат бесплатной выдаче. Тем не менее школа вправе их закупить по решению учителей (и родителей), при наличии свободных бюджетных средств. При их отсутствии и по обоюдной договоренности закупка этой части учебно-методического комплекса, увы, ложится на плечи родителей.

И Корпорация «Русский учебник» учреждена в 2017 году, в ее состав вошли издательства «Дрофа», «Астрель», «Вентана-Граф», а также цифровая образовательная платформа ЛЕСТА.

#### ФАКТОР ДОСТИЖЕНИЙ МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ

Рабочая тетрадь — учебное пособие, имеющее особый дидактический аппарат, способствующий самостоятельной работе учащегося над освоением учебного предмета. Рабочая тетрадь и учебник вместе составляют учебно-методический комплект и значительно улучшают усвоение учебного материала, а также повышают успеваемость обучающихся по различным предметам.

«Рабочие тетради позволяют в существенной степени повысить эффективность обучения учащихся. Они помогают учителю добиться необходимых результатов реализации ФГОС. Практика показывает, что дальнейшее развитие учащихся целесообразно осуществлять с помощью дополнительных учебных пособий. Использование пособий оказывает прямое влияние на повышение предметных результатов учащихся.

Косвенным доказательством этого факта можно считать последние результаты международного исследования PIRLS–2016 (Progress in International Reading Literacy Study). Российские четвероклассники продемонстрировали самые высокие результаты в овладении чтением среди своих сверстников из 50 стран мира. Все УМК для начальной школы включают в себя рабочие тетради, и это не могло не оказать своего влияния на столь высокий итоговый результат», — комментирует ситуацию Руслан ГАРКУЕВ, главный редактор корпорации «Русский учебник». И



## ВСЕРОССИЙСКИЙ ПРОЕКТ **СТРАНА ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ**

Прокладываем увлекательные маршруты  
по тропинкам родного края и делаем  
удивительные открытия на каждом шагу

Развивайте  
экологическое  
сознание  
школьников

Участвуйте в проекте,  
реализуемом при поддержке  
Русского географического  
общества

Читайте  
о победах  
ваших учеников  
в прессе

[странаэкологическая.рф](http://странаэкологическая.рф)



# УЧЕБНИК

## МЕЖДУ ОБРАЗЦОМ И МИРОПОНИМАНИЕМ

### ВОПРОСЫ К АВТОРУ ПОПУЛЯРНОГО УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

---

Данные международного исследования PIRLS-2016 показали:  
российское начальное образование  
одно из лучших в мире —  
по читательской, математической  
и естественно-научной грамотности результат налицо.  
Значит ли это, что к процессу претензий нет?

---

БЕСЕДУ ВЕЛА **ЛЮДМИЛА КОЖУРИНА** | ФОТО ИЗ АРХИВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПЕРВОЕ СЕНТЯБРЯ» И ЛИЧНОГО АРХИВА  
ЛЮДМИЛЫ КОЖУРИНОЙ | ФРАГМЕНТ КАРТИНЫ ПИТЕРА БРЕЙГЕЛЯ СТАРШЕГО «ПЕЙЗАЖ С ПАДЕНИЕМ ИКАРА», ОК. 1558

О том, что качество обучения – это качество отношений учителя и ученика в учебном диалоге, рассказывает доктор педагогических наук, профессор, член-корреспондент РАО, руководитель проекта УМК «Начальная школа XXI века» Наталья Федоровна **Виноградова**.



Людмила Кожурина



Наталья Виноградова

## ЕСТЬ ТАКОЕ СЛОВО — ПАРАДИГМА

**У**вы, зачастую обучение сводится к натаскиванию на проверочные работы и нацелено на прагматический результат. Он важен, а не та цена, которую платит ребенок за бездумное следование образцам. В эту цену входит обезличивание, отчуждение от порождения знаний, рост неуверенности в себе, искаженные представления об успешности — все, что больно отзовется в будущем. Только вот кто готов быть честным по отношению к ребенку — признать его невысокий, но собственный результат, уделить внимание его заблуждениям и шагнуть с ним от его проблем — дальше?

**И** Наталья Виноградова: Не надо думать, что проблем обучения в начальной школе нет. Данные PIRLS о чем говорят? Это не мы такие сильные, это они слабее нас. Основной, главной нашей проблемой является то, что мы перестали учить на уроке, результат достигается постоянным увеличением домашних заданий и контролем. А ведь когда в конце 80-х наш УМК только

задумывался, мы опирались на идеи психологии о самоценности детства, о природосообразности и активности обучения. Мы работали и работаем (ведем постоянно внутренний диалог) с нашими учителями, выдающимися советскими психологами Д.Б. Элькониним, А.Н. Леонтьевым, А.В. Запорожцем, В.В. Давыдовым, Л.А. Венгером, создавшими теорию развивающего обучения, заявившими о необходимости активной позиции познающего ребенка.

**И** Людмила Кожурина: По-моему, в 90-х, когда выходило несметное количество новых концепций, программ, учебников, каждый авторский коллектив ссылался на идеи Выготского, Давыдова, Запорожца и далее. Но кто сегодня вспомнит многие новые теории, а если вспомнит — вздохнет. Тогда как ваш УМК для начальной школы живет третий десяток лет и побеждает. Значит, психолого-педагогическая база — еще не все?

**И** Наталья Виноградова: Дело в том, что мы сразу исходили не из знаниевой парадигмы построения учебного процесса, а из отношенческой. Тогда, в 90-е годы, назрела необходимость изменить стиль учебного общения, потребовались другие методики организации обучения на уроке.

По той же причине мы первыми сделали не учебники по отдельным предметам, а систему учебников, объединенных единой идеей уважения и бережного отношения к личности ребенка. Это не набор средств обучения за авторством одного коллектива, а определенный алгоритм передачи знаний, и в его основе — наблюдение, поиск, мини-исследование, учебный диалог. Объединение предметов на основе общих идей развития личности школьника вроде бы есте-

организуют лично значимое обучение каждого ребенка.

## НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЙ В КОРЗИНУ

Учебник обычно оценивался  
с точки зрения знаний-умений,  
а не вклада изучения  
данного предмета  
в развитие ребенка

ственно, но традиция была другая.... Например, учебник обычно оценивался с точки зрения знаний-умений, а не вклада изучения данного предмета в развитие ребенка.

**И** Людмила Кожурина: Я слышала, что по Вашему слову предмет «Природоведение» был переименован в «Окружающий мир». А в чем разница?

**И** Наталья Виноградова: Да, мне приятно, что мое предложение о создании интегрированного курса было принято Министерством образования: личность и социум должны присутствовать в поле зрения ребенка, жизнь людей и общества не менее значима для его социализации, нежели природа. Дети любят уроки «Окружающего мира», потому что можно поговорить на актуальные для них темы, поиграть, понаблюдать.

**И** Людмила Кожурина: А в целом Ваши учебники способствуют социализации?

**И** Наталья Виноградова: Способствуют, если учитель понимает идеи курса. Если не начинает учить только по образцу, потому что уверен: так быстрее. В нормальном режиме в классе идет комментированная деятельность: дети предлагают способы решения проблемы, строят предположения, обсуждают, моделируют. Это все — содержательное учебное общение. Ключевое слово здесь — общение. Хороший ученик — думающий и рассуждающий, а не тот, у кого прекрасная память от рождения, в основном этим и определяются его успехи. Учебники

**И** Людмила Кожурина: Не поспоришь, и в природе так: те, кто плохо «учит» своих детей, погибают. И тут я снова вспоминаю ренессанс 90-х. Столько талантливых людей бросились работать для школы, и было столько всего придумано, а вот до ума мало что оказалось доведено. Вы тогда тоже варились в этом котле возможностей, и Вашему проекту, наверное, тоже никто путь розами не устилал. Или как?  
**И** Наталья Виноградова: Наш первый козырь — мы не витаем в облаках. Мы ставим себя на место массового учителя и стараемся убедить его на конкретных примерах, как сегодня нужно работать с младшим школьником.

Второе, я уже подчеркивала: впереди идет общение. Вот как в наших учебниках, так и в моей жизни. Я в 1971 году пришла в РАО, тогда АПН, а в НИИ СИМО привела меня замечательный психолог Л.Е. Журова, вы знаете ее учебники. Наш заведующий лабораторией А.М. Пышкало оказался близким мне по взглядам человеком, он в меня поверил. Но когда я предложила создать систему учебников для начальной школы, они оба удивились (подтекст был — «ну ты наглая!»). Да, амбиции у меня были. И я всегда помнила завет своего научного руководителя: ничего не делай в корзину. Ни одной неопубликованной работы! У нас и сейчас каждый год выходит по книге. А тогда я постепенно собирала коллектив под проект.

Мы сами вели эксперимент, ездили в регионы проводить апробацию — много ездили... проверяли, думали... и постепенно все у нас сложилось. Мы подали УМК на экспертизу. Нас не сразу поняли, сначала отклонили, и, хотя это было ударом, я на следующее же утро начала действовать. И, разумеется, нашла поддержку и понимание. Наш коллектив благодарен тогдашнему первому замминистра В.Д. Шадрикову, работникам министерства М.Р. Леонтьевой и И.А. Петровой. Учебники пошли в печать. Тут случилась новая счастливая встреча, с издательством «Вентана-Граф», сотрудники которого стали нашими коллегами и друзьями. А в начале двухтысячных мы получили высокую награду, Премию Президента РФ в области образования.

Проверено на себе: школьные, нешкольные проблемы — все! — в области отношений. Если общение обезличено, то не создается мотив заинтересованности, а нет мотива — нет взгляда «глаза в глаза», нет продвижения, нет даже простого следования. **И**



НАЧАЛЬНАЯ  
ШКОЛА  
XXI ВЕКА

СИСТЕМА УМК



## ДОСТИЖЕНИЯ УЧЕНИКА – УСПЕХ УЧИТЕЛЯ!



Вовлеченный учитель  
Эффективная система УМК



Формирование навыков  
будущего – универсальных  
учебных действий



Высокие образовательные  
результаты  
Подготовка к успешному  
будущему

## ПЕДАГОГИ ДОВЕРЯЮТ СИСТЕМЕ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ КОМПЛЕКТОВ «НАЧАЛЬНАЯ ШКОЛА XXI ВЕКА»

РЕКЛАМА

№1

по уровню удовлетворенности учителей  
среди систем УМК для начальных классов<sup>1</sup>

[shkolaveka.ru](http://shkolaveka.ru)

<sup>1</sup> Источник: онлайн-опрос ООО «Корпорация «Российский учебник» по оценке лояльности учителей к используемым УМК (579 учителей начальной школы, период проведения – май-июнь 2017 года). Наибольшее количество ответов «полностью удовлетворен» по УМК, входящим в систему «Начальная школа XXI века», среди систем, в составе которых учебники по 5 предметам начальной школы: русский язык, литературное чтение, математика, окружающий мир и технология, – включены в федеральный перечень учебников, рекомендованных к использованию при реализации программ общего образования.



корпорация  
российский  
учебник



1

Е - ПОЛУЧИЮТ  
 СА. При КР  
 НА ОБ, Б-  
 КЛЕЩА. При  
 А, СОГРЕВАК

РАТУРА, СЛА  
 ЖЕВОТЕ,  
 КИШЕЧНЫЙ

ННОЙ - ПОМОЩЬ ВЫЛЕЧИВАЕТСЯ ЗА ЧАС, ПРИ ОТСУТСТ  
 В ЧАС. ОБРАТИТЬСЯ К ВРАЧУ НЕОБХОДИ

А КОНТАКТАХ ПЕРЕДАЕТСЯ

Неинфекционные БОЛЕЗ

УБЕДИТЕЛЬНО (НЕ-ЗА Ч

ПОМОЩЬ НА ЭТО М

ТЬ ПРАВИЛЬНОЕ СВАДЕ



3

О мой винтажный читатель!  
 Бумажный букинист,  
 пережиток пыльных чердаков,  
 отважный токсикоман,  
 подсевший  
 на самый опасный в мире наркотик!  
 О доблестный хранитель  
 заплесневелых фолиантов,  
 божественный литературный аутист,  
 спаситель разума от забвения,  
 молю тебя, не исцеляйся!

Фредерик Бегбедер  
 «Конец света. Первые итоги»







4



5

# ...МОЛЮ ТЕБЯ, НЕ ИСЦЕЛЯЙСЯ!

В цифровую эру тираж — понятие уходящее.  
 В цифре все доступно всем.  
 ...но всегда есть нечто,  
 что только подчеркивает  
 извечный образ настоящего результата.  
 По-настоящему настоящим  
 является то,  
 что не поддается тиражированию,  
 что принципиально существует  
 только в одном экземпляре.

**ЛЮДМИЛА КОЖУРИНА** | ФОТО АЛИНЫ ЕРМАКОВОЙ |  
 В МАТЕРИАЛЕ ИСПОЛЬЗОВАНЫ КНИГИ, СДЕЛАННЫЕ РУКАМИ  
 МОСКОВСКИХ ШКОЛЬНИКОВ В ПРОЕКТЕ «РУКОБУКИ» |  
 СОБРАЛ И ОРГАНИЗОВАЛ ВЫСТАВКУ ДЕНИС ПЕВЧЕВ

6



Я посвящаю эту книгу тем, кто любит походы так же, как я. (Или еще сильнее, если это возможно.)



07 | Юлия Моручкова. «Привет, рюкзак! Прощай, кровать с подушкой!» Энциклопедия туриста. Тонированная бумага, акварель, ткань, аппликация. 6-й класс. Педагог Ольга Шавард.



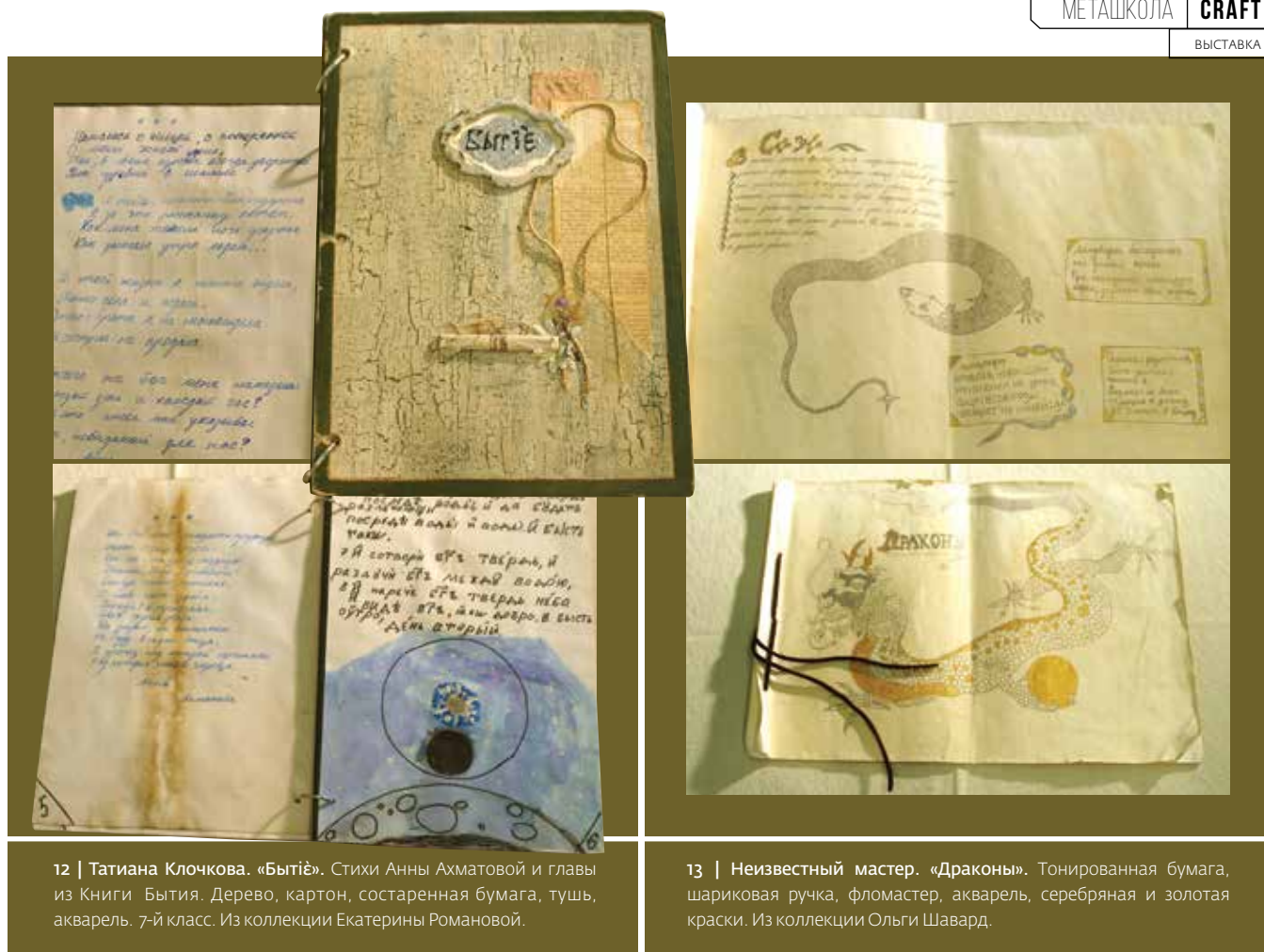
09 | Владислав Ободинский. «Оскар Уайльд. Преданный друг». Бумага, тушь, 7-й класс. 10 | Эдгар Катвалян. «Шел Сильверстайн. Избранное». Бумага, ручка, фломастеры. 7-й класс.



08 | Александра Никитенко. «Котэ». Из серии «Сделай за день до зачета». Котопоэзия. Котофакты. Котоцитаты. Бумага, ручка, зеленый фломастер, цветной пластик. 7-й класс.



11 | Неизвестный мастер. «Рэй Брэдбери. Стая воронов». Избранные рассказы. Тонированная бумага, тушь, бархат, аксессуары. Из коллекции Ольги Шавард.



12 | Татiana Ключкова. «Бытіе». Стихи Анны Ахматовой и главы из Книги Бытия. Дерево, картон, состаренная бумага, тушь, акварель. 7-й класс. Из коллекции Екатерины Романовой.

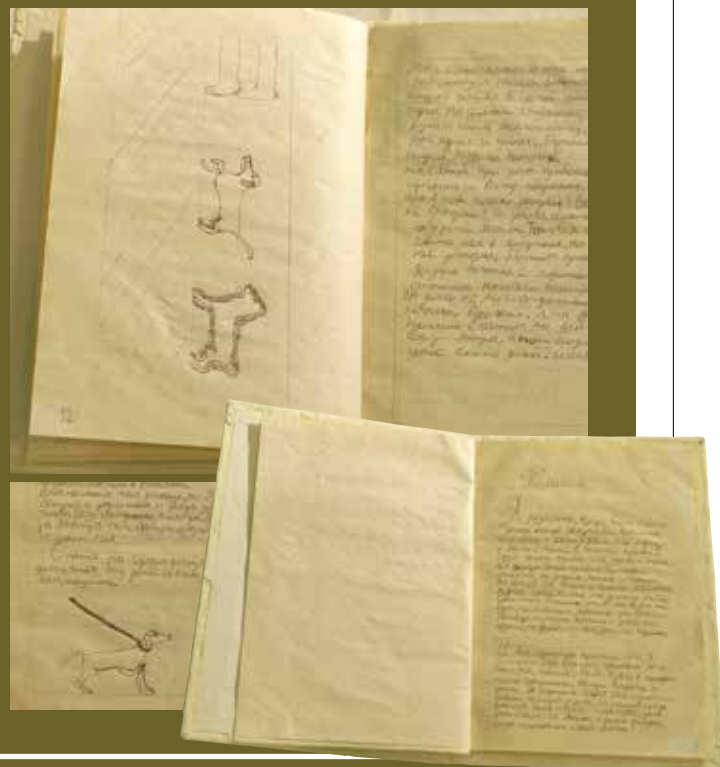
13 | Неизвестный мастер. «Драконы». Тонированная бумага, шариковая ручка, фломастер, акварель, серебряная и золотая краски. Из коллекции Ольги Шавард.

О амодельные и рукописные книги, созданные детьми, стали появляться в школах давно, быть может, они всегда там были, но особой ценности не имели. Когда пришла мода на проектную деятельность, на разные слова с началом «само-» вроде самоактуализации — тут бы руко-книге и выстрелить!

Увы, в редких школах, у вдумчивых учителей рукобукинг вошел в обиход. Потому что всякий оценит красоту и уникальность детского продукта, но большинство с оговоркой: на такую роскошь времени нет. Между тем именно прагматическая составляющая нашего существования в школе питает человеческое в людях. И очень часто главное, счастливое, что происходит с ребенком, с учителем, рождается на территории «неважного», «неосновного», но где удовлетворяются наши высокие потребности. Выразить себя. Отрефлексировать. Быть частью большой культуры. Повторить за великими. Преобразить. Создать то, что больше тебя.

Это не про конкурс, не про олимпиаду, где борьба за победу. Не про измеримый результат, встроенный в рейтинг. А про бескорыстный фестиваль в дружественном кругу; про выставку, где продукт обретает значение экспоната, встроенного в концепцию, тем самым повышается в значении.

Это про огромное усилие, которое мы прилагаем, приподнимая ребенка над собой, когда вдохновляем, помогаем завершить начатое, довести проект до состоя-



14 | Иван Семенов. «Цилькина книжка. Приключенческие рассказы». Текст и рисунки автора. Издательство: Семеновъ и К. 2016 г. Бумага состаренная, шариковая ручка. 7-й класс.



15 | «Времена года». Бумага, акварель, гуашь, пастель, аппликация. Коллектив 1-го класса. Педагоги — Елена Тубельская и Наталья Денисова, помощник Айгуль Берхеева. 2017 - 2018 гг.



16 | Книга-шар. Гофрированный картон, бумага, CD-диск. 7-й класс. 17 | Муха-Цокотуха. Книжка-раскладушка. Коллективная работа. Картон, бумага, фломастеры, аппликация. 2-й класс.



ния объекта, восхищающего самого создателя. «Неужели я смог!» — быть может, это самое полезное познание.

Такой образ результата формирует Выставка «РУКО-БУКИ-2018», которая прошла в школе им. Тубельского. Держатель проекта — талантливый педагог Денис Певчев. Уже много лет он увлечен идеей самодельных книг, ищет и находит учителей, увлекающих детей, владеющих бесценными коллекциями, — их сообщество есть в Фейсбуке.

Что говорят учителя, которые видят в создании книги средство лучшего обучения и самоосуществления ребенка? Педагог знает, когда, где, почему полезно ввести работу над книгой в процесс обучения. Не просто «он так захотел», а «мы сейчас вот про что, поэтому...». И в каком-то классе дети переписывают историческую хронику, в каком-то составляют поэтические сборники (сочиняют сказки, пишут травелоги, ведут книгу «Я сам...») — цели детям понятны.

Второе — готовность сопровождать: интересоваться ходом дел и советовать, когда спрашивают, периодически отдавать уроки под работу с книгой, само собой — восхищаться и одобрять. Непраздничная сторона, когда ребенок «расхотел», бросил, у него «не получается», он «не знает, как», — самая соль труда: помочь преодолеть сопротивление и не дать проникнуть в душу опыту беспомощности и личной ненадежности в реальной жизни.

Что главное: виртуальный мир, захвативший детей, пластичный, векторный, он легко «ложится» под пользователя, тогда как реальность сурова, и подстраиваться под нее человек должен сам. Ребенок может уколоться, порезаться, испортить почти готовую страницу, потерять инструмент... — все по-настоящему и требует настоящих мер. Есть уверенность, что эти меры — в широком смысле — помогут преодолеть социальную депривацию в эпоху «цифры» — а психологи предупреждают.

...Многие руководители уже берут это в расчет: в школе «Dukley-Academy» (директор Надежда Лаптева, Черногория), где я преподавала в прошлом году, предмет «Творчество» стоял в расписании каждый день — с 1-го по 11-й, два часа — и как же охотно дети шли мастерить, клеить, рисовать... И



18 | Аня Балаян. «Светить. Каприз. Скатываться. Смех». Картон, бумага, гуашь, аппликация. 7-й класс. Из коллекции Екатерины Романовой.



20 | Макс Вершинин. «Металлы». Медные пластины. Травление по металлу. 6-й класс. Издано в 1 экз. в 2016 г. Из коллекции Екатерины Романовой.



19 | Катя Смылова. «Создатель». Текст и рисунки автора. Крафт-бумага, белила, белая ручка. 7-й класс. Из коллекции Екатерины Романовой.



21 | Люба Кочеткова. «Ричард Бах. Избранное». Бумага состаренная, чернила, аппликация, ткань, тесьма. 7-й класс. Из коллекции Ольги Шавард.

# ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА ШКОЛЫ В ИНДИКАТОРАХ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ



Какая школа хорошая? Какая отличная?  
Можно ли это измерить? Какие показатели  
(количественные показатели!) смогут  
зафиксировать образ результата школы?  
То есть то, к чему школа стремится...

ОТ РЕДАКЦИИ | ПИТЕР БРЕЙГЕЛЬ СТАРШИЙ, «СЕНОКОС», ИЗ ЦИКЛА «ВРЕМЕНА ГОДА», 1565

**М**ногие показатели, представляющиеся нам содержательными, описывающие школу нашего видения, — трудно исчисляемые, не количественные. И индикатор здесь — параметр, способный зафиксировать изменения всей системы, отражающий результат в цифрах.

Как найти показатели, которые количеством «ухватят» качество? Такая вот интересная нетривиальная задача, решение которой может помочь проявить истинные мотивы школы, заложенные в ее миссии.

В 90-х нас всех поразила инициатива Фонда Сороса по отбору лучших учителей. Статус соросовского учителя и гранты (деньги!) получили те учителя, которых указали студенты 1–3-го курсов сотен вузов в ответ на вопросы: «Кто сыграл главную роль в вашем становлении? Кто из ваших школьных учителей был лучшим?» Результат оказался по-настоящему содержательным. Таким образом и правда, были выбраны лучшие учителя. Это был красивый пример «улавливания» качества цифрой.


Чрезвычайно популярные в последнее время региональные рейтинги школ, построенные на количественных показателях с целью добиться нового качества школьного образования, набирают все большую силу как инструмент управления образованием. Самый знаменитый из них — рейтинг школ Москвы. Министр Правительства Москвы, руководитель Департамента образования И. И. Калина вместе со своей командой разработали и постоянно дорабатывают критерии ранжирования школ

таким образом, чтобы ориентация на них запускала процессы трансформации школ в заданном направлении и влияла на доступность качественного образования. Так московский рейтинг школ и связанное с ним дополнительное финансирование в форме грантов Правительства города, оргвыводы по сути реализовали задачу невиданного по масштабу изменения образовательных организаций. В образе результата руководителей города крупные школьные конгломераты обеспечивают лучшее качество образования всем ученикам столицы.

Анализ индикаторов рейтинга своего региона педагогическим коллективом школы — интересная задача, вскрывающая истинный образ результата, истинную миссию данной школы. С какими-то критериями школа согласна, какие-то противоречат ее миссии.

В этом смысле редакции **И** интересно представить образ результата школы, записанный через индикаторы эффективности и качества образования. Представляемому перечню 12 лет. Тем более интересно соотнести видение своей школы с образом, который прошел проверку временем и по-прежнему представляется автору актуальным.

Не все предложенные параметры легко измерить, многие целевые показатели рассчитаны на большие отрезки времени. Но ведь так и живет школа — поколениями, выпущенными в большую жизнь.

Всего в списке 54 индикатора! Мы приводим здесь лишь часть из них. Полный список читайте в мобильной и интернет-версии журнала. 

# ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА ШКОЛЫ

АНДРЕЙ ИВАНОВ | ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА

ПО УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ШКОЛЫ # 548, МОСКВА

1 | **Образовательная, профессиональная и социальная успешность выпускников школы.** Этот индикатор показывает, насколько успешно содержание образования данной школы и педагогические технологии в сочетании с организацией учебного процесса в сумме выполняют функцию социального лифта: личная образовательная карьера, а следовательно, и социальная зависят в том числе и от того, насколько в школе хорошо учат. **[И]**

2 | **Профессиональная стратификация выпускников.** В какой степени уровень обучения в школе влияет на профессиональное определение ее выпускников, влияет ли на это профильное обучение в школе. **[И]**

3 | **Выпускники школы приводят своих детей учиться в эту школу.** Этот показатель свидетельствует об устойчивом спросе на услуги этой школы, высоком доверии к ней тех, кто знает о ее способности хорошо учить на основании собственного опыта. Разумеется, он имеет смысл в том случае, если эта школа — не единственная на данной территории. **[И]**

4 | **Контингент школы постоянно формируется на основании информации, получаемой от учащихся и родителей школы.** Этот показатель свидетельствует о качестве получаемого в школе образования, поскольку в поиске ученика школа пользуется не столько PR-технологиями, сколько устойчивостью своего бренда, традиций и опыта. **[И]**

5 | **Количественные соотношения желающих и зачисленных на разные ступени обучения в школу в динамике за 5 лет.** **[И]**

6 | **Контингент школы формируется вне зависимости от ее географического положения, и семьи имеют достаточно большое плечо территориальной досягаемости.** Высокий спрос, не регламентированный расстоянием, свидетельствующий о качестве образования данной школы. **[И]**

7 | **Количество жалоб и обращений в администрацию школы или учредителю по различным причинам за год.** Этот показатель свидетельствует не только об уровне образовательных условий, но и о способности школы взаимодействовать с семьями, степени ее открытости, прозрачности действий администрации. **[И]**

8 | **Количественные характеристики отсева (маргинализации) из школы по причине неуспешности по ступеням 1 | 2 | 3.** Это сложный показатель, поскольку дети могут уходить по причине своей неспособности усвоить образовательную программу школы. Но это не так, ибо такие дети, как правило, не попадают в школу, программы которой им не под силу. Следовательно, уход детей из школы свидетельствует о ее неспособности учить всех зачисленных, некомфортности образовательной среды и пр. **[И]**

9 | **Результаты внешней оценки: ЕГЭ, контрольные измерения уровня обученности, произведенные учредителем, иными внешними организаторами.** Это попытка хоть как-то объективизировать оценку уровней обученности детей, поскольку все внутренние оценки, промежуточные и итоговые, абсолютно субъективны и не отражают истинного уровня обученности. Кроме ЕГЭ существуют муниципальные и региональные письменные задания, проводимые внешними экспертами. **[И]**

10 | **Результаты участия школьников в олимпиадах, конкурсах различных уровней.** **[И]**

11 | **Количественные соотношения выпускников школы, поступивших в вузы: своего региона, других регионов, столичные вузы; соотношение выпускников, зачисленных на бюджетные и контрактные места в вузах; количественные соотношения выпускников школы, зачисленных в вузы, учреждения НПО, СПО и успешно завершивших обучение в них.** Здесь в комментарии нуждаются лишь последние слова: «и успешно завершившие обучение в них»; в сегодняшней ситуации поступить в вузы

определенной категории или негосударственные вузы, или на контрактные места в государственные вузы, не представляется сложным. И заслуга в этом не столько школы, сколько ресурсных возможностей семей. Поэтому последнее — «успешно закончившие их» — свидетельствует частично о глубине и фундаментальности знаний, полученных в школе и развитых в ней способностей. **[И]**

12 | **Количество старшеклассников, выбравших экстернатную форму обучения, в том числе и по отдельным предметам.** Если эти ситуации не единичны, они свидетельствуют о том, что школа не удовлетворяет образовательным запросам социума, школа в целом удовлетворяет их, но способна индивидуализировать образовательные программы, понимает, что нельзя учить всех всему, но вынуждена адаптироваться к существующей нормативной базе. **[И]**

13 | **Соотношение состава (содержания) профиля обучения старшеклассников с профилем обучения, выбранном в вузе, НПО, СПО.** Этот критерий показывает роль профильного обучения в успешности прохождения «точки выбора» при самоопределении старшеклассников и свидетельствует об образовательных возможностях школы. **[И]**

14 | **Количество старшеклассников, получающих дополнительное образование на различных курсах, в том числе и дистанционных (заочные школы).** Этот показатель говорит о недостаточности той подготовки, которую дает школа для перехода на следующую ступень в образовательной вертикали. В то же время для школ малых городов и для сельских школ такие варианты, как ЗФМШ свидетельствуют, с одной стороны, о ресурсных возможностях школы, с другой — о том, как школа формирует образовательные мотивы, т. е. школа бедная, но хорошая. **[И]**

15 | **Соотношение динамики успешности учащихся на разных ступенях обучения, выпускников начальной школы и подростковой ступени (5, 6, 7 классы).** Основные «потери» в качестве образования происходят при переходе из од-

ной ступени обучения в другую. Если начальная школа успешно выполняет свою ключевую функцию — учит учиться, развивает коммуникативные способности, в т. ч. — функциональное чтение, то потери минимизированы. Стандартная ситуация: высокий процент качества обученности выпускников 4-го класса и его резкое снижение в подростковой школе. Если эта разница невелика — значит, в школе есть программа сохранения и развития учащихся, адекватные педтехнологии, система преемственности. **[И]**

16 | **Соотношение продуктивных и репродуктивных технологий и методик в обучении.** Просчитывается на основании данных ВШК. Современная успешная школа ориентируется на продуктивные методики — детские проектные и исследовательские работы, самостоятельный поиск информации, создание новой информации. Во многих школах доминируют репродуктивные методики: выучил параграф, рассказал и получил хорошую отметку. Как правило, общая результативность работы таких школ низкая, особенно при современных замерах. Конечно же, этот критерий достаточно специфичен, но он будет иметь высокую востребованность в ближайшее время. **[И]**

17 | **Соотношение суммарных объемов учебной нагрузки и дополнительного образования (кружки, клубы в школе) как фактор влияния на качество обучения.** Например, количество часов в неделю дополнительного образования к проценту качества. Финансирование блока дополнительного образования производится учредителем школ по факту, по запросу школы. Предлагаемый индикатор свидетельствует: о возможностях образовательной среды — если в школе развит блок дополнительного образования, существует достаточно высокий уровень комфортности среды; поскольку дополнительное образование ориентировано на высокую личную мотивацию ребенка — его успешность и социальная самоидентификация формируются с высокой эффективностью; наличие системы дополнительного образования способствует более успешному выбору индивидуальной образовательной программы. **[И]**



# ВОСПИТАНИЕ БЕЗ УПРОЩЕНИЯ

Нерасшифрованные педагогические правила знаменитых людей считаются как строгая поэтика воспитания для нашего собственного педагогического становления, самоопределения.



ПЕДСОВЕТ

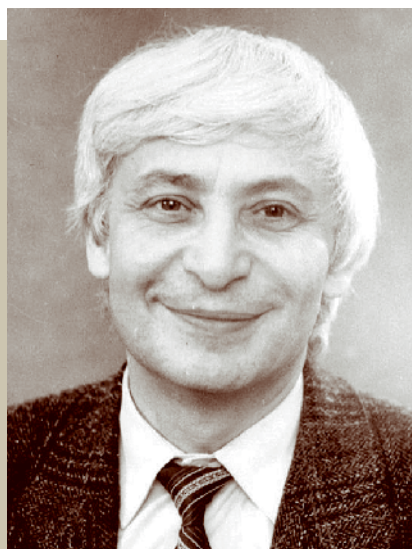
АЛЕКСЕЙ МИТРОФАНОВ | ПО МАТЕРИАЛАМ ПУБЛИКАЦИЙ НА ПОРТАЛЕ PEDSOVET.ORG, 2017/2018

## 3 ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ПРАВИЛА ОТ СИМОНА СОЛОВЕЙЧИКА

Если целью воспитания является послушание, то условия воспитания стали хуже. Условия воспитания сильно улучшились, если целью является самостоятельный человек.

**С**имон Львович Соловейчик, преподаватель, журналист, писатель, создал собственную педагогическую философию, актуальность которой со временем только нарастает. Его книги — в первую очередь «Педагогика для всех» — до сих пор бестселлеры. В восьмидесятые он главный идеолог «Учительской газеты». В девяностые — создатель и главный редактор издательского дома «Первое сентября».

- И Достоинство ребенка важнее знаний.
- И Воспитывается не тот, кого любят, а тот, кто любит.
- И Человек живет не в диапазоне между недозволенным и дозволенным, а бесконечно свободно.



## ...ОТ АЛЕКСАНДРА ТУБЕЛЬСКОГО

Каждый педагог определяет себя сам во встрече с детьми и дает возможность самоопределяться детям.

**А**лександр Наумович Тубельский, герой прошлого номера нашего журнала, ушел из жизни относительно недавно — в 2007 году. В Москве действует школа его имени, команда которой продолжает созданную Тубельским смелую педагогику самоопределения. Понимания Тубельского собраны в замечательную книгу «Школа будущего, построенная вместе с детьми», которую правильно иметь на полке каждому директору школы.

- И Демократия — неперемное условие.  
Сначала — права, потом — ответственность.
- И Школа не ответов, а вопросов.
- И Не учет особенностей, а развитие индивидуальности.



## ...ОТ ВИКТОРА ШАТАЛОВА

Воспитание не терпит никаких упрощений — смело усложняем до сложности настоящей жизни.

**В**иктор Федорович Шаталов родился в 1927 году. В 1951 году поступил в среднюю школу преподавателем математики. В возрасте 26 лет он стал директором школы. И вскоре весь советский педагогический мир заговорил об уникальной «системе Шаталова». Школьники, обучавшиеся по этой системе, заканчивали десятилетку за 7–8 лет. После чего все поголовно поступали в престижнейшие вузы страны. Где продолжали демонстрировать истинные чудеса. Среди его учеников 12 докторов и 63 кандидата наук.

- И** Никаких упрощений — только усложняем.
- И** Взаимопроверки — залог успеха.
- И** Образование и игра неотделимы друг от друга.

## ...ОТ ЕВГЕНИЯ ИЛЬИНА

Педагогика — это искусство, это объем, это целостность.

**Е**вгений Николаевич Ильин родился в 1929 году в Ленинграде, ныне Санкт-Петербург. Преподавал литературу в 307-й общеобразовательной школе, затем в 516-й. И всё. Не открывал собственных центров экспериментального образования, не вершил дела в правительстве, не создавал сеть авторских образовательных учреждений по всей стране. Просто преподавал литературу в средней школе. И стал живой легендой в мире педагогики.

- И** Литература как искусство.
- И** Гуманизм и только гуманизм.
- И** Взаимообогащение идеального и реального миров.



## ...ОТ СОФЬИ ЛЫСЕНКОВОЙ

С детьми можно и нужно шагать в будущее — опережать время.

**С**офья Николаевна Лысенкова — учительница начальной школы. Какой педагог не мечтает о том, чтобы его ученики успевали примерно одинаково? Особенно в младших классах. Иначе — сущий ад. Одному пора сложные предложения объяснять, а другой еще не весь алфавит выучил. А класс — один. И объяснять ученикам нужно одно и то же. Между тем еще недавно в Москве работал педагог, которому удалось блестяще разрешить эту проблему. И притом именно в младших классах. У нее неуспевающих не было. Вообще. Это в принципе исключено.

- И** Всё проговариваем вслух.
- И** Никаких заданий на дом.
- И** Творить — всегда удивлять.





## Сухомлинский об образе результата

Все наши замыслы, все поиски и построения превращаются в прах, если нет у ученика желания учиться. А оно приходит только с успехом в учении. Получается как будто бы парадокс: для того, чтобы ребенок успевал, хорошо учился, надо, чтобы он не отставал, учился хорошо. Но в этом кажущемся парадоксе и заключена вся сложность педагогического дела.

Интерес к учению есть только там, где есть вдохновение, рождающееся от успеха; усидчивость я бы назвал вдохновением, помноженным на уверенность ребенка в том, что он достигнет успеха.

28 сентября этого года Василию Александровичу Сухомлинскому исполняется 100 лет



# «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК» — БОЛЬШЕ, ЧЕМ УЧЕБНИК

[ROSUCHEBNIK.RU](http://ROSUCHEBNIK.RU)



корпорация  
**р**оссийский  
учебник