

d.

www.direktor.ru

журнал для руководителей учебных заведений и органов образования

# директор школы

10.2011  
ноябрь

**ПСИХОЛОГИЯ** неуспешности

**ФГОС:** результат «любой ценой»?

**ШКОЛА** без педагогического насилия

**«СИЛА ВЫДАЮЩИХСЯ  
управленцев от образования — в их учениках...»**

# Шнур качества

**В**ы знаете почему «Тойота» в свое время стала лидером на автомобильном рынке не только в количественном, но и в качественном отношении? Проблема качества была решена нетривиальным образом. Они запустили сборочный конвейер, вдоль которого шел шнур, и каждый рабочий, если он видел, что машина с предыдущих этапов сборки идет с каким-либо дефектом, мог дернуть за этот шнур и остановить весь огромный конвейер, который стоял до тех пор, пока неполадка не была устранена или, если это было невозможно, брак не был убран с конвейера.



Вниз на исполнительский уровень была передана колоссальная ответственность.

Сначала конвейер останавливался часто, и производительность труда, естественно, снизилась, но затем люди стали объединяться в группы с целью выяснения причин брака и способов его устранения. Стало возникать общее понимание процесса, а не одной операции. Так возникли знаменитые «кружки качества». Потом остановки стали все реже и реже. Люди перестали быть тупыми исполнителями и им это нравилось! Результаты не замедлили сказаться.

Кажется, неплохо, если бы у нас был такой шнур...

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ушаков'.

**Константин Ушаков**

### директор школы

Главный редактор  
**К.М. Ушаков**  
Зам. главного редактора  
**В.Я. Гринберг**  
Шеф-редактор **Е.Е. Терешатова**  
Ответственный секретарь  
**М.Г. Драмбян**  
Технический редактор  
**Е.С. Воронова**  
Компьютерный набор **И.А. Галеева**

Редакция  
**Е.А. Кучеренко**  
**Л.Н. Панина**  
**Е.М. Ушакова**

Эксперты-консультанты  
**В.В. Аксенов** **Т.Н. Немирич**  
**В.Н. Ардабьев** **Е.Д. Семенская**  
**А.А. Бабетов** **Л.В. Судоргина**  
**М.А. Ефремова** **Л.А. Трубина**  
**Н.Н. Жук** **В.А. Чижков**  
**И.В. Комиссаров** **А.Х. Чугалаев**  
**А.В. Меньшикова** **И.Н. Щербо**  
**Н.В. Морозова**

Макет, дизайн **А. Галкин**  
Корректоры  
**Д.П. Рысаков, Г.В. Яковлева**

Издательская фирма  
**«СЕНТЯБРЬ»:**  
Распространение  
и подписка  
**Т.А. Доронина**  
Главный бухгалтер  
**О.А. Архиповская**

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

© «Директор школы»  
© «ИФ «Сентябрь»»

### В ЭТОМ НОМЕРЕ

■ Письмо редактора Шнур качества	<u>1</u>
■ Конкурс Любимый директор школы – 2011 <b>Мирошников В.</b> «Иду на грозу (а чего ждать)»	<u>5</u> <u>7</u>
■ Образовательная политика <b>Робский В.</b> ФГОС: результат «любой ценой»? <b>Киося А.</b> Правда с «открытым забралом»	<u>14</u> <u>20</u>
■ Искусство управления <b>Ушаков К.</b> Капитал организации <b>Строкова Т.</b> Ориентация на результат. Достаточно ли она для оценки качества образования? <b>Селезнева Т.</b> Психология неуспешности <b>Куприянов Б.</b> Директор школы как волшебник <b>Семенова Л., Гайнутдинов Р.</b> Современная школа: старая структура и новые требования <b>Резапкина Г.</b> Школьный психолог: варианты его отношений с директором школы <b>Парфёнов А.</b> Зам. по безопасности: один в поле не воин	<u>25</u> <u>29</u> <u>34</u> <u>39</u> <u>44</u> <u>48</u> <u>51</u>

■ Организация учебного процесса <b>Иванова Е.</b> Сам себе режиссер <b>Брыксина О., Телегина И.</b> ИКТ-техники для формирования метапредметных результатов <b>Светенко Т.</b> Без потрясений, без дорогостоящих реформ <b>Ярмахов Б.</b> Модель «1 ученик : 1 компьютер» <b>Рычагова Т.</b> Инновации рождаются в школе	<u>53</u> <u>57</u> <u>63</u> <u>68</u> <u>73</u>
■ Воспитание и дополнительное образование <b>Ганузин В.</b> Школа без педагогического насилия	<u>79</u>
■ Персона грата Беседа с первым проректором Российской академии государственной службы профессором С.П. Мясоедовым	<u>84</u>
■ Экономика и право <b>Дитрих Л.</b> НСОТ: система оплаты труда трудолюбивых, творческих, талантливых <b>Сулима И.</b> Педагогический мониторинг: правовой аспект	<u>91</u> <u>94</u>
■ Уроки здоровья Гиподинамия школьников. Поможет ли третий урок физкультуры решить эту проблему? Беседа с доктором медицинских наук М.И. Степановой  «Директор школы» – 2011	<u>100</u> <u>104</u>

Библиотека руководителя школы

[LIB.DIREKTOR.RU](http://LIB.DIREKTOR.RU)

Код доступа — 1539



## Призер Всероссийского конкурса «Директор школы – 2010»

**Мирошников Владимир Викторович** 25 лет был директором МОУ Заброденская СОШ Калачеевского района Воронежской области и имеет 32 года педагогического стажа.

Заброденская школа свое существование начала в первые годы XX века.

Это была небольшая земская школа, в которой работал один учитель Алабушев Павел Иванович. В школе было три класса, в первом классе — 60 человек, во втором — 35, третьем — 18.

Сегодня МОУ Заброденская СОШ Калачеевского района Воронежской области — это современная школа, которая активно сотрудничает с Воронежским институтом высоких технологий и ведет по особой программе довузовскую подготовку; в которой расширена, укомплектована специалистами и необходимой техникой школьная служба психолога, что позволяет целенаправленно вести адаптацию будущих школьников, а также сопровождение школьников во время всего обучения в школе; где создан информационно-методический центр школы; завершена работа по созданию единого образовательного пространства; создана учебная база данных с администрированным доступом к ней директора, учителя, ученика, родителя. И многое, многое другое.

Владимир Викторович имеет звание заслуженного учителя РФ, обладает памятной медалью Энциклопедии «Лучшие люди России»; лауреат проекта «Профессиональная команда страны», дипломант Всероссийского конкурса «Лучший директор образовательного учреждения» в номинации «Лучший управляющий совет».

Вот что Владимир Викторович рассказывает о своей профессиональной деятельности: «2 февраля 2011 года я ушел на пенсию «по выслуге», а незадолго до этого — 28 января 2011 года исполнилось ровно 25 лет моего директорствования. Половина из них ушла на то, чтобы «пробить» строительство нового здания школы, вторая половина — на то, чтобы свою родную школу (я в ней тоже учился) оснастить, оборудовать и вывести в число лучших школ России. (В самом деле, школа была в составе финалистов конкурса «Лучшая школа России», обладателем Президентского гранта и т.д.)

Надеюсь, что заданная высокая планка будет всегда поддерживаться педагогическим коллективом. Спасибо всем, кто все эти годы был другом и союзником, — всем ребятам, родителям и учителям».

## Конкурс

Генеральный партнер



d.  
всероссийский конкурс  
**директор школы**  
**2011**



Фонд Олега Дерипаска

Спонсоры

**Panasonic**  
ideas for life



Mimio®

Interactive Teaching Technologies

## Любимый директор школы – 2011

**«Любимым директором – 2011» стала Иванова Елена Ивановна из Старого Оскола!**

**1 октября подведены итоги Всероссийского конкурса «Директор школы – 2011» в номинации «Любимый директор».** Победителем стала Иванова Елена Ивановна, директор МОУ «СОШ № 19 с углубленным изучением отдельных предметов» города Старый Оскол Белгородской области.

Елена Ивановна награждается комплектом компакт-дисков «Школьная документация», бесплатной подпиской на первое полугодие 2012 года на журналы: «Директор школы», «Практика

административной работы в школе», «Юридический журнал директора школы». Кроме этого, фотография Елены Ивановны будет размещена на обложке журнала «Директор школы».

Мы поздравляем победителя и благодарим всех, кто принимал участие в голосовании!

Также 1 октября были подведены итоги **дополнительного конкурса от компании Mimio «Современные интерактивные технологии в школе».**

Напоминаем, что соревнование было дополнительным и принимать участие в нем могли только 130 конкурсантов,

прошедших в первом туре во второй этап экспертизы. В итоге на конкурс было при-слано 40 работ.

Из этих работ жюри из числа представи-телей компании Mimio выбрало победите-лей и призеров.

#### Победители:

**Ермилова Тамара Юрьевна** — ГОУ СОШ № 238 с углубленным изучением английского языка Адмиралтейского района Санкт-Петербурга;  
**Михеенко Ирина Александровна** — МОУ Октябрьская средняя общеобразова-тельная школа № 2 муниципального образования — Михайловский муницип-пальный район Рязанской области;  
**Старикова Галина Васильевна** — МОУ Спас-Заулковская средняя общеобра-зовательная школа Клинского района Московской области.

Победителям будет вручен комплект «Ин-терактивный класс MimioClassroom™» (комплект включает в себя MimioTeach™, MimioVote™, MimioView™ и MimioPad™).

#### Призеры:

**Башкиров Олег Юрьевич** — МОУ ве-черняя (сменная) общеобразова-тельная школа с. Тахтамыгда при ФБУ ИК-5 УФСИН России по Амурской области;  
**Дедова Наталья Брониславовна** — МОУ средняя общеобразовательная школа № 5 с углубленным изучением математики города Магнитогорска Че-лябинской области;  
**Качан Надежда Николаевна** — МОУ Лицей № 1 г. Канска Красноярско-го края;  
**Колесникова Галина Ивановна** — МОУ СОШ № 1 с углубленным изучени-ем отдельных предметов города Губки-на Белгородской области;  
**Кошелев Александр Анатольевич** — МОУ СОШ № 1 с углубленным изучени-

ем отдельных предметов города Губки-на Белгородской области;

**Ликсанова Анна Егоровна** — МОУ Вой-ловская основная общеобразова-тельная школа Людиновского района Ка-лужской области;  
**Ольховская Ольга Александровна** — МОУ Целининская средняя общеобразо-вательная школа Забайкальского края;  
**Пономарев Николай Иванович** — МОУ Гимназия № 1 им. Пенькова М.И. г. Миллерово Ростовской области;  
**Пупышев Николай Алексеевич** — МОУ Рахмангуловская СОШ с. Рахмангу-лово Красноуфимского района Сверд-ловской области;  
**Скурихин Дмитрий Анатольевич** — Му-ниципальный район казенное (вечернее) смен-ное ОУ вечерняя (сменная) ООШ г. Киро-во-Чепецка Кировской области;  
**Таскаева Марина Александровна** — МОУ ООШ № 20 г. Анжеро-Судженска Кемеровской области;  
**Чичурко Виктор Викторович** — МОУ СОШ села Новиковки Асиновского рай-она Томской области.

Призерам будут вручены по три пристав-ки MimioTeach™.

Специальный конкурс являлся дополни-тельным и его результаты не влияют на итоги основного соревнования!

Более подробно о ходе народного голосо-вания и его участниках, а также о специальном конкурсе от компании Mimio можно узнать на сайте Всероссийского конкурса «Дирек-тор школы — 2011» konkurs.direktor.ru.

В наступающем году, в 1-м номере журна-ла «Директор школы» мы опубликуем имя лучшего директора 2011 года по версии нашего издания, а также расскажем о том, как проходил очный тур и финал конкур-са. Следите за новостями на наших сайтах: direktor.ru и konkurs.direktor.ru.

Продолжаем публикацию материалов призеров нашего конкурса «Директор школы – 2010». Своим опытом делится директор МОУ «Заброденская средняя общеобразовательная школа» Калачеев-ского района Воронежской области, призер конкурса Мирошников Владимир Викторович.

## «Иду на грозу (а чего ждать)»

### ■ В. Мирошников

**Д**ля себя я выработал пять рабо-чих правил:

1. Иду на грозу (а чего ждать?).
2. Чем больше информации, тем точнее выбор.
3. Демократия нужна только на ста-дии выработки решения.
4. Мы — союзники. Готов мирить-ся с любыми Вашими особенностя-ми, но только до тех пор, пока это не мешает работе коллектива.
5. Отсроченная задача восприни-мается как несбыточная мечта? Давайте разделим ее на отдель-ные проекты, и — «за сбывчу меч-таний?!».

Эти правила легли в основу непростых решений и шагов, связанных со станов-лением моей школы.

### Как решалась задача сохранить и умножить контингент учащихся

Начнем с того, что нас не мог не трево-жить тот факт, что численность учащихся за последние пять лет упала с 810 до 640. Это пока не приводило к резкому сокра-щению классов-комплектов — просто снижалась наполняемость в классах.

Задумываясь о необходимости сохранить численность учащихся, я принимал во внимание уже имевшийся опыт перевода учеников из других сельских школ в наши 10-е специализированные классы (мы сотрудничаем с ВИБТ — Воронежским институтом высоких технологий — и ведем по особой программе довузовскую подготовку). Это было престижно, но вызывало понятное недовольство у коллективов других средних школ. Была сформулирована цель — разработать комплекс мер, способных не только остановить естественное снижение численности, но и по возможности увеличить контингент.

А теперь, собственно, наше главное достижение за последние три года (эссе написано в 2010 году).

За последние три года число учащихся возросло, в то время как этот показатель по району снижался. В условиях нормативного финансирования, в которых школы области работают уже четыре года, это достижение позволяет не только улучшать материальную базу, что совсем недавно было совершенно невозможно, но и сохранить динамику в развитии учебного и воспитательного процессов. Расходы на обеспечение учебно-воспитательного процесса в условиях нормативного финансирования составляют примерно 10% от всей суммы субвенции из регионального бюджета. В нашем случае — это 1,9 млн. рублей. У нас не возникла необходимость сокращать штаты и ломать сложившуюся структуру служб. Например, информационно-методическую службу, должности в которой нестандартны для типового штатного расписания школы, или службу психолога, которая состоит не только из обычной ставки педагога-психолога и социолога, но и содержит дополнительную единицу для специалиста, работающего только с начальным звеном, включая дошкольную подготовку детей и их родителей.

Мало того, сохраненный и возросший контингент учеников позволил иметь среднюю зарплату по школе вдвое большую, чем в среднем по району.

В результате принятых решений в нашу школу из других микрорайонов и поселений стали прибывать учащиеся. В том числе и из соседних районов — Петропавловского, Воробьевского и даже из соседней Волгоградской области.

### Создаем положительный имидж школы

Задача сохранить, а по возможности увеличить контингент учащихся ставила передо мной стратегическую цель — создание положительного имиджа школы, поскольку только она сохраняла направление долговременного развития. Нам предстояло создать цельное представление родителей, партнеров и общественности о престиже школы, о составе и качестве образовательных услуг, чтобы предотвратить структурные изменения, делавшие невозможной работу в сложившейся системе предпрофильного и профильного обучения.

Что, с моей точки зрения, могло оказать нужное воздействие? Были приняты решения, выполнение которых вело к достижению поставленной цели:

1. Создать пресс-центр, освещавший ход реализации запланированного в школьной печати, средствах массовой информации.
2. Наладить взаимовыгодные отношения со СМИ.
3. Создать единое информационно-образовательное пространство.
4. Создать благоприятный морально-психологический климат в школе, обеспечить поддержку и психологическое сопровождение учеников от дошколь-

ного возраста до выпуска и далее.

5. Заложить традиции проведения коллективных «открытых» праздников, фестивалей, олимпиад, спортивных состязаний с участием детей из других школ.

6. Обеспечить подготовку педколлектива к работе в новых условиях единого информационно-образовательного пространства.

7. Создать систему материального стимулирования инициативных педагогов, инициативных групп, работающих с использованием инновационных технологий, применяющих ИКТ.

8. Совершенствовать материально-технический потенциал школы, приобретать только передовые технологии и оборудование.

9. Максимально использовать возможности школьного интернет-портала на собственном домене [zabrod.net](http://zabrod.net) в Интернете.

10. Обеспечить активное участие в жизни школы выпускников, родителей и общественности села.

11. Создать собственную атрибутику: логотип, знамя, эмблему, значок.

**«Задача сохранить, а по возможности увеличить контингент учащихся ставила передо мной стратегическую цель — создание положительного имиджа школы».**

Мне представляется, что для решения этих задач были избраны верные средства. Дело в том, что наши отношения с будущими учениками начинаются задолго до того, как они переступят порог школы. В январе мы обычно проводим первое собрание, куда приглашаются ребята, их родители, а также будущие учителя первых классов, психолог и социолог. Здесь же уста-

навливается график встреч будущих первоклассников с учителем и психологом (в присутствии родителей). Собеседование и тестирование — основа для выработки рекомендаций. Вслед за этим начинаются занятия по подготовке к учебе в первом классе. Безусловно, рекомендации требуются в первую очередь тем ребятам, которые приходят к нам из дома, а не из детского сада. Потому что с воспитателями детских садов, расположенных на нашей территории, у нас установлен тесный контакт, да и сами воспитанники не редкие гости в стенах школы. В начальных классах чувство дискомфорта, неуверенности возникает у тех ребят, которые в силу своих особенностей восприятия информации, памяти, внимания, а также мышления отстают от других, выполняют задания, поручения медленнее. Школьные психологи не только могут определить, в чем заключается эта особенность (то есть диагностировать особенности интеллекта), но и провести занятия по коррекции этих отклонений. У нас разработано методическое пособие для учителей начальных классов, где собраны такие рекомендации и практические задания.

Ребята, остро нуждающиеся в помощи, занимаются дополнительно по специальной программе или с психологом, или со специально подготовленным педагогом. Мы понимаем, что упущенного в этот период уже не наверстать. Очевидно также, что усилий одного психолога на этом поприще недостаточно, и нами была создана психологическая служба (не удержусь, похвалюсь: служба стала победителем областного конкурса на лучшую организацию работы, в результате мы получили комплект так называемой «сенсорной комнаты психологической разгрузки», в которой наряду с типовыми функциями велась работа по тренировке памяти, внимания, развития мышления, используя возможности программного обеспечения). Мы использу-

ем лицензионное ПО «Эффектон 2008» — разработку ростовчан, которая позволяет осуществлять целый комплекс профориентационных, диагностических и коррекционных мер. Кроме того, ПО позволяет на протяжении всего периода учебы вести «психологическую карту» обучающегося, вносить необходимые корректировки.

### Способность ученика плюс умение учителя

Вместе с тем считаю, что не только способность ученика учиться, но и умение преподавателя учить — вот тот тандем, который дает высокие результаты. А значит, наше методобъединение учителей начальных классов очень внимательно и бережно относится как к опыту старших педагогов, так и к новинкам, которые разрабатывают и привносят в свою деятельность молодые педагоги. В нашей школе приветствуются современные технологии обучения. Так, например, многие из учителей начальных классов берут на вооружение элементы методики обучения чтению Кушнира.

Результатом совместных усилий ученика, учителя и психолога, как нам кажется, можно считать тот факт, что, по данным наших исследований, у ребят развивается чувство уверенности в своих силах, и, как следствие, мы совершенно неожиданно обнаружили рост интереса к учебе в пятом классе, который раньше заглашался ростом тревожности, вызванной вполне естественными причинами — изменением обстановки, изменением требований, числа преподавателей, появлением новых одноклассников.

К сожалению, те же исследования показали, что в 7–8-х классах интерес к учебе все-таки падает. Это объяснимо. Поэтому следующая задача — помочь «удержаться

на плаву» способным ребятам. Опыт показывает, что допущенные в этот период провалы в знаниях не только трудно устранить. Главная беда в том, что, столкнувшись затем с необходимостью наверстывать упущенное, ребята просто опускают руки, не пытаясь что-то предпринять. Поэтому в школе разработан и проводится целый цикл предметных недель, сопровождающихся олимпиадами, общественными отчетами, защитами проектов, общешкольными вечерами и выставками поделок.

Особенную роль играет в этом совсем недавно созданная «Школьная академия наук». Здесь, не особенно «налегая», учителя–предметники, объединенные вместе с учениками в кафедры, стараются уловить и развить на первых порах чуть обозначившийся интерес к совершенно произвольной теме. Результатом исследований может стать выступление на конференции студентов сотрудничающих с нами вузов.

Здесь же психологом проводится исследование интеллектуальных способностей каждого ученика главным образом для того, чтобы оперативно отмечать и вовремя корректировать изменения в его развитии. Ребята знают, как проверить уровень развития памяти, внимания, мышления, умения анализировать, обобщать, и, главное, понимают, что эти процессы поддаются тренировке, а значит, могут совершенствоваться.

Кроме того, многие ученики, зная особенности своего интеллекта, могут реально оценивать свои возможности в выборе профессии, что позволяет им уже к окончанию 9-го класса определить профиль их будущей профессии.

Благодаря полному использованию школьного компонента учебного плана мы получили возможность изучать факультативно курсы и темы, способствующие правильно-

му выбору ученика. Инновационные процессы стали нормой, свидетельствующей о ступени развития школы.

С нашей точки зрения, переход из 9-го в 10-й класс еще более сложен, ответствен, поскольку почти не остается права на ошибку. Поэтому особую значимость приобретает правильная оценка возможностей и склонностей учащихся их родителями. И отвечают за это школьный психолог и классные руководители.

В свое время мы комплектовали из числа окончивших 9 классы профильные классы, оставляя их набор стандартным: химико-биологический, физико-математический и гуманитарный, однако результаты исследований показали, что эффективность обучения в профильных классах в нашей школе составляет 25–30%, то есть только четверти учеников пригодились знания, полученные в таких классах. Для остальных же это означало неоправданную учебную перегрузку. Я подчеркнул «в нашей школе», поскольку не настаиваю на том, что подобная картина обязательна для всех, у нас комплектование осложнялось еще и потому, что в параллели 9-х классов их, как правило, четыре.

Сложившаяся ситуация была рассмотрена на педагогическом совете, на заседании методсовета, и было предложено следующее решение: создавать сводные факультативные группы из числа учащихся одной параллели. Занятия проводить в день, выделяемый для УПК (теперь функцию УПК мы взяли на себя), кроме того, для желающих заниматься в соответствующих факультативных группах были разработаны программы с учетом требований, предъявляемых при поступлении в конкретные вузы.

Создавая сводные группы, мы смогли решить и еще одну проблему — финансовую, ведь объединяя учеников разных

классов одной параллели, мы могли объединять и часы, выделяемые на факультативные и индивидуально-групповые занятия, что позволило нам набирать группы пусть с небольшим количеством учащихся, но зато именно тех, кому эти факультативы были нужны. Таким образом мы разгрузили учащихся, мало того, поскольку количество часов по основным предметам для всех классов осталось одинаковым, у ребят появилась возможность изменить факультатив, а вместе с ним и профиль. Это, как показали исследования психолога, снизило уровень тревожности.

**«Главное произошло: почувствовал однажды вкус своего дела, самостоятельно придуманного и осуществленного, многие коллеги теперь считают ниже своего достоинства проводить проходные уроки».**

Но специализированные классы у нас все-таки появились — с некоторых пор мы стали ощущать, что нам как бы не хватает «надстройки сверху», и вот уже который год мы сотрудничаем с Воронежским институтом высоких технологий. Это коммерческий проект, который дает нам ощутимую (не считая спонсорской и родительской помощи) возможность совершенствовать материальную базу. На эти цели мы уже использовали около 150 000 рублей — в основном на офисную множительную технику.

Подготовка в этих классах ведется по двум направлениям: для поступления на факультет информационных технологий и факультет социально-культурного сервиса и туризма.

Следует добавить, что попробовали мы на вкус и дистантные формы обучения, поскольку для заочников нашего региона