



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

Вы 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 предшествующих 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 убранный 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...

Константин Ушаков



10/2011 (163)

Научно-методический журнал. Выходит 10 раз в год. Издаётся с 1993 года

директор школы

Главный редактор
К.М. УшаковЗам. главного редактора
В.Я. Гринберг

Шеф-редактор Е.Е. Терешатова

Ответственный секретарь
М.Г. ДрамбянТехнический 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. ЯковлеваИздательская фирма
«СЕНТЯБРЬ»:
Распространение
и подписка
Т.А. Доронина
Главный бухгалтер
О.А. АрхиповскаяАдрес 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

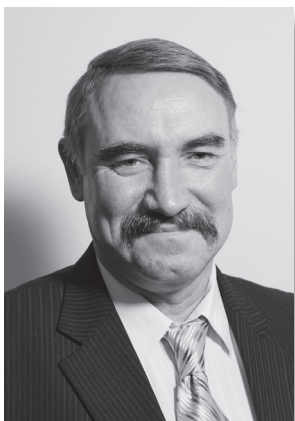
Письмо редактора	
Шнур качества	1
Конкурс	
Любимый директор школы – 2011	5
Мирошников В.	
«Иду на грозу (а чего ждать)»	7
Образовательная политика	
Робский В.	
ФГОС: результат «любой ценой»?	14
Киоса А.	
Правда с «открытым забралом»	20
Искусство управления	
Ушаков К.	
Капитал организации	25
Строкова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

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

Библиотека руководителя школы

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 Дерипаски

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 прислано 40 работ.

Из этих работ жюри из числа представителей компании Mimio выбрало победителей и призеров.

Победители:

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

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

Призеры:

Башкиров Олег Юрьевич — МОУ вечерняя (сменная) общеобразовательная 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 Челябинской области;
Качан Надежда Николаевна — МОУ Лицей № 1 г. Канска Красноярского края;
Колесникова Галина Ивановна — МОУ СОШ № 1 с углубленным изучением отдельных предметов города Губкина Белгородской области;
Кошелев Александр Анатольевич — МОУ СОШ № 1 с углубленным изучением

отдельных предметов города Губкина Белгородской области;

Ликсанова Анна Егоровна — МОУ Войловская основная общеобразовательная школа Людиновского района Калужской области;

Ольховская Ольга Александровна — МОУ Целининская средняя общеобразовательная школа Забайкальского края;

Пономарев Николай Иванович — МОУ Гимназия № 1 им. Пенькова М.И. г. Миллерово Ростовской области;

Пупышев Николай Алексеевич — МОУ Рахмангуловская СОШ с. Рахмангулово Красноуфимского района Свердловской области;

Скурихин Дмитрий Анатольевич — Муниципальное казенное (вечернее) сменное ОУ вечерняя (сменная) ООШ г. Кирово-Чепецка Кировской области;

Таскаева Марина Александровна — МОУ ООШ № 20 г. Анжеро-Судженска Кемеровской области;

Чичурко Виктор Викторович — МОУ СОШ села Новиковки Асиновского района Томской области.

Призерам будут вручены по три приставки MimioTeach™.

Специальный конкурс являлся дополнительным и его результаты не влияют на итоги основного соревнования!

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

В наступающем году, в 1-м номере журнала «Директор школы» мы опубликуем имя лучшего директора 2011 года по версии нашего издания, а также расскажем о том, как проходил очный тур и финал конкурса. 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» Калачеевского района Воронежской области, призер конкурса Мирошников Владимир Викторович.

«Иду на грозу (а чего ждать?)»

■ В. Мирошников

Для себя я выработал пять рабочих правил:

1. Иду на грозу (а чего ждать?).
2. Чем больше информации, тем точнее выбор.
3. Демократия нужна только на стадии выработки решения.
4. Мы — союзники. Готов мириться с любыми Вашими особенностями, но только до тех пор, пока это не мешает работе коллектива.
5. Отсроченная задача воспринимается как несбыточная мечта? Давайте разделим ее на отдельные проекты, и — «за сбычу мечтаний?!».

Эти правила легли в основу непростых решений и шагов, связанных со становлением моей школы.

Как решалась задача сохранить и умножить контингент учащихся

Начнем с того, что нас не мог не тревожить тот факт, что численность учащихся за последние пять лет упала с 810 до 640. Это пока не приводило к резкому сокращению 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 предшкольную 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 долгосрочного 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 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 нередкие 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 Кушнера.

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 заглушался ростом тревожности, вызванной вполне естественными причинами — изменением обстановки, изменением требований, числа преподавателей, появлением новых одноклассников.

К сожалению, те же исследования показывали, 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, ответственен, 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: почувствовав 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 «настройки 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