

# ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

№7  
2025

Тимербулат Самерханов  
Стратегия  
для разработки проекта

СТР. 06

Елена Ленская  
Изменения  
в образовании:  
планы и... булыжники

СТР. 62



# Телеграм-канал «Константин Ушаков. Заметки»

Уважаемые коллеги!

Приглашаем вас присоединиться к личному Telegram-каналу главного редактора журнала «Директор школы» Константина Михайловича Ушакова.

Канал «Константин Ушаков. Заметки» посвящен проблемам среднего образования и тонкостям управления образовательными организациями. Здесь вы найдете:

- аналитический разбор кейсов из реальной практики;
- свежие идеи, которые можно применить в работе;
- практические советы по использованию управленческих инструментов;
- короткие, но содержательные лекции специально для тех, кто ценит свое время

и предпочитает концентрированное знание.

Константин Михайлович делится соображениями, основанными на личном опыте, открыт для обратной связи и готов обсудить любые интересующие вас вопросы. Совместное обсуждение позволит глубже погрузиться в сложные темы и найти оптимальные решения.

Не упустите шанс стать частью живого профессионального сообщества и получить доступ к уникальным материалам!

**Подписывайтесь прямо сейчас по ссылке:**

**[https://t.me/KM\\_notes](https://t.me/KM_notes)**



№ 7'2025 (300)

Научно-методический журнал. Выходит 8 раз в год. Издаётся с 1993 года

# ДИРЕКТОР ШКОЛЬ' 2025

Главный редактор  
**К.М. Ушаков**

Зам. главного редактора  
**А.П. Витковский**

Ответственный секретарь  
**М.Г. Драмбян**

Технический редактор  
**М.В. Барышникова**

Редактор  
**И.А. Рожков**

Литературный редактор  
**Т.Н. Рыбакова**

Дизайн обложки  
**С. Доронина**

## Эксперты-консультанты

Буряк Е.Г.	Мякина О.Э.
Головачев С.А.	Павлюк Г.Н.
Ефимова О.А.	Помазков В.В.
Звегинцева Е.А.	Пономарев Н.И.
Ивченко О.В.	Попова Е.В.
Казанцева С.Г.	Резвина И.В.
Комиссаров И.В.	Чикишев А.А.

Корректоры  
**Л.А. Тронина, Г.В. Яковлева**

Индексы

73131

П1543

Подписка

Каталог  
ФГУП «Почта России»

Письмо  
редактора**04**

Ушаков К.  
Запас  
прочности

Искусство  
управления**06**

Самерханов Т,  
Стратегический подход к  
разработке проекта

**13**

Каменский А., Молоканов М.,  
Двинянинов С.  
Полторы курочки и  
психология управления

**19**

Кокарева З.  
Как сделать посещение  
открытых уроков  
эффективным? ✓

**27**

Сергоманов П.  
Как улучшить обучение?  
Часть 5

**32**

Давыдов Е., Чичина А.,  
Жаркова А.  
Команда, раскрывающая  
таланты

Организация учебного  
процесса**46**

Милушкин В.  
Способ

Из жизни  
директора**56**

Смолянинова Н.  
«Говорят? И пусть говорят!»

## Персона грата

**62**

Изменения в образовании:  
планы и... булыжники.  
*Интервью с Е. Ленской*

## Издательская фирма «СЕНТЯБРЬ»

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор), рег. ФСПИ No 77-61032.

© «Директор школы», 2025 © ООО «ИФ "Сентябрь"»

## Образовательная политика

**70**

**Сопочкин С.**

Теоретическое ядро модели современной школы. Часть 2

## Экономика и право

**80**

Юридические  
консультации

## Школа и родители

**90**

Главные шаги к улучшению отношений.

*Интервью с Д. Машковой*

## Воспитание и дополнительное образование

**98**

**Лукичева Л.**

О самом важном  
в отношениях с учителем

## Уроки здоровья

**102**

Современная  
школа:  
в поисках  
гармонии  
между  
традициями и  
инновациями

**107**

Школьные  
факторы  
риска

**Адрес для писем:**

109462, г. Москва, а/я 19

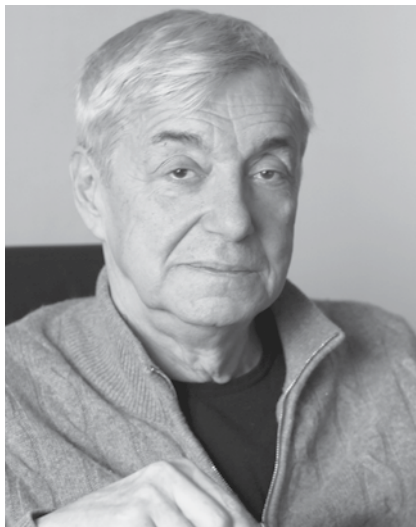
**Тел.:** (499) 703-30-52

**E-mail:** [anatolvidirektorru@yandex.ru](mailto:anatolvidirektorru@yandex.ru)



[www.direktoria.org](http://www.direktoria.org)

## ЗАПАС ПРОЧНОСТИ



Константин Ушаков

**Признайтесь, вам ведь знакомо ощущение:** вроде все в вашей организации идет нормально, но что-то не так. Кажется, что все процессы более-менее отлажены, разработанные регламенты (правила) работают, но то и дело всплывают мелкие проблемы, которые срывают рабочий настрой. Вот у одного учителя ученик — сущий кошмар, а у другого с тем же ребенком полный порядок. Педагог осваивает новую методику и буксует на ровном месте. Куда он бежит? К завучу?

Как правило, нет. Он идет к тому коллеге, кому доверяет и кто может сказать: «А вот так сделать не пробовала?»

А теперь проведем мысленный эксперимент. Представьте себе картинку профессиональных связей между сотрудниками вашей школы. И... мысленно уберите с нее себя и всю администрацию. Что останется? Останутся связи между учителями. То, что я называю горизонтальной сетью.

Картина, скажу я вам, открывается поразительная. В одних школах после такой «виртуальной хирургии» остается больше половины всех связей — до 70%! Это мощная, густая «паутина» взаимной поддержки. В других — жалкие 20–25%. Это значит, что стоит администрации на секунду отвлечься на какую-либо новую срочную задачу, как большинство педагогов оста-

ПИСЬМО  
РЕДАКТОРА

ются один на один со своими проблемами. Каждый сам по себе.

И вот тут мы подходим к главному мифу. Мифу о том, что идеально прописанных регламентов и рациональных инструкций достаточно. Якобы если люди — существа рациональные, то им стоит лишь подробно объяснить, доказать необходимость каких-либо изменений, и механизм заработает. Мечта!

Но люди — существа не столько рациональные, сколько «ограниченно рациональные». Наши решения часто определяются эмоциями, нехваткой внимания, усталостью, да и обычной человеческой ленью. И именно горизонтальная сеть — эта самая «паутина» — и есть тот невидимый ресурс, который помогает справляться с огромным количеством рутинных проблем. Она — механизм решения проблем, для которых инструкцию не напишешь. Она — ваш главный союзник в борьбе за устойчивость школы.

Этой «паутиной» нельзя управлять в лоб. Приказом «дружить и доверять» можно добиться только обратного. Но можно и нужно создавать условия для ее роста: поощрять открытость, совместные проекты, неформальное общение.

Поэтому присмотритесь к своей «паутине». Есть ли она вообще? Кто в центре этих связей? К кому идут за советом? Не остались ли педагоги в профессиональном одиночестве?

Потому что самая прочная школа — не та, где идеальный директор, а та, которая не рассыплется, даже если он ненадолго выпустит бразды правления из рук.

Как-то так.



# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

К РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА

ИСКУССТВО  
УПРАВЛЕНИЯ



*В свое время директор ИТ-лицея Казанского федерального университета (а сейчас советник генерального директора ЦНИИмаш государственной корпорации «Роскосмос») Тимербулат Самерханов решил пойти учиться в Школу управления «Сколково» на программу «Мастер проектной стратегии». Оказалось, что обучение в «Сколково» помогает не только получить представление о стратегическом подходе к разработке проектов и о том, как заходить*



---

Тимербулат  
Самерханов,  
экс-советник генерального  
директора головной организации  
Роскосмос, продюсер и модератор  
стратегических сессий



## «Первый шаг – он самый трудный...»

Я всю жизнь мечтал отучиться в «Сколково». Выиграл конкурс «Лидер России», добавил несколько своих сотен тысяч и исполнил свою мечту. Программа называется «Мастер государственной стратегии».

Оказалось, что к этой программе надо еще подготовиться. На предварительном этапе мы проходили интервью, писали эссе, знакомились с книгами из заданного списка литературы. Из этого списка могу порекомендовать для интересующихся стратегией коллег две книги. Первая книга — «Идеализированное проектирование» (авторы Расселл Л. Акофф и Джейсон Магидсон). Она о том, как следует подходить к новым проектам. А вторая книга — «Пентеконтера» (автор Михаил Петров) — о том, как сложные сверхзадачи меняют функционал людей и, следовательно, их мышление.

Когда началось обучение, стало понятно, что программа специфичная. В ее основе заложен ряд принципов, например такой: одному невозможно придумывать новые идеи. Нас поделили на группы, каждая из которых выполняет отдельный проект. Группы проектировали, создавали свой продукт и с ним выходили на пленарную сессию. Во время защиты по нам очень жестко «проезжались», уточняли значение каждого термина и спрашивали, из какой позиции мы его употребляем, кого мы имеем в виду в качестве адресата и исполнителей, стейкхолдеров. Эти вопросы вводили в некомфортное состояние. После двух модулей я даже думал

уйти, потому что меня так никогда не унижали. Но одновременно вопросы заставляли думать. К примеру, группа разработала проект, который должен улучшить результаты ЕГЭ. Вроде бы проект для детей, но вот вопрос: а детям это надо? Часто ли руководство школы при обсуждении своих замыслов задается подобным вопросом? А может быть, стоит посмотреть на наши инициативы со стороны детей, и тогда родятся замыслы совсем других проектов...

Полагаю, даже если бы группа сделала все идеально, организаторы все равно нашли бы способ проблематизировать деятельность и побудить людей подумать дальше. Ты что-то делаешь, выносишь плоды своей деятельности на общее обсуждение с экспертами, тебе указывают на изъяны, и ты совершенствуешь свой продукт. И такие переходы от обсуждения к доработке происходят по несколько раз. В программе это называется методикой «зашнуровки»: ты как будто шнуруешь ботинок, выполняя движения в одну сторону, потом в другую и обратно.

Подобный процесс мне легко представить в школе. К примеру, вначале директор и ключевые сотрудники обсудили новый проект в небольшом, камерном коллективе. Затем эта группа выносит свои идеи на общее обсуждение. Их наработки подвергаются критике, а затем они снова собираются в начальном составе и дорабатывают проект. Понятно, что такой подход сработает только в организации с определенной корпоративной культурой. Это должна быть школа, где управленцам принято задавать содержательные вопросы, где

нормально высказывать критические замечания в адрес руководителя. Если в школе другая корпоративная культура, придется искать какие-то иные ходы. Как бы там ни было, на мой взгляд, руководителю важно быть открытым к критике. Проходя через критический обжиг, ваши идеи закаляются и усиливаются.

## Ключевые этапы подхода

Реализация стратегического подхода к проекту включает пять основных этапов.

1.1. Анализ ситуации. Все начинается с анализа ситуации. Если вы собрались запустить проект в своей школе, необходимо определить, какие есть трудности, на что мы можем повлиять, а на что нет.

1.2. Анализ контекстов. На этой стадии мы анализируем внешний контекст: в чем состоит актуальность нашего проекта для социума, кто для данного проекта выступает в качестве стейкхолдеров, с какими препятствиями мы столкнемся во внешней среде.

2.1. Теперь наступает время представить образ будущего. Какой ре-

зультат мы хотим получить в идеале, как он будет выглядеть.

2.2. Следующий шаг — формулирование целей проекта.

Многие в школах могут столкнуться с трудностями, которые вызывали и у нас споры в группе. В момент постановки цели оказывалось, что участникам сложно сформулировать ее так, чтобы решить корневую проблему. Тут вот что важно понимать. Когда у нас есть четкое представление о предстоящем проекте, мы осмысливаем ситуацию и перспективы, исходя из этого представления. Но как только мы начинаем более вдумчиво разбираться в ситуации, в контексте, анализировать организационные внешние трудности, появляется страх уйти в неизведанность, столкнуться с пока еще неосознаваемой истинной причиной проблемы. Ведь может оказаться, что пытаешься решить проблему негодными средствами, которые на самом деле эту проблему не решают. Или оказывается, что ты решаешь совсем другую проблему (история похожа на технику «Семь почему?»).

Но без серьезного осмысления контекста и образа будущего мы рискуем

*Когда ты выносишь плоды своей деятельности на общее обсуждение с экспертами, тебе указывают на изъяны, и ты совершенствуешь свой продукт. В ходе обучения навыкам запуска и поддержки проекта такие переходы от обсуждения к доработке происходили по несколько раз.*

## Этапы формирования проекта

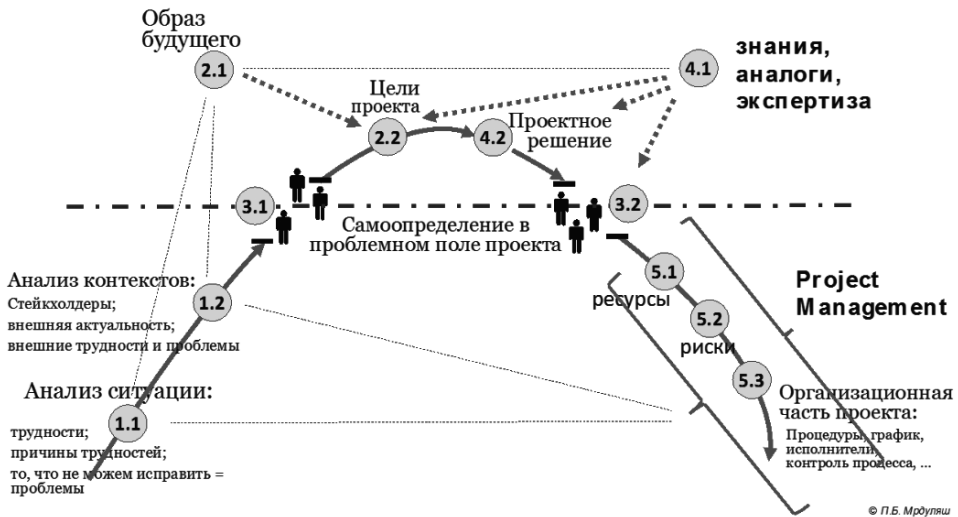


Схема из архива ее автора — профессора практики Института общественных стратегий МШУ «Сколково» Павла Мрдуляша

потратить усилия впустую на то, что нереализуемо, притянуто за уши. Например, руководитель решает, что он увеличит часы по математике для подготовки к ЕГЭ до 20 в неделю, а потом выясняется, что и учителей для этого нет, и дети этого не захотят.

3.1. Самоопределение в проблемном поле проекта. На этой стадии надо составить четкое понимание: что у меня за проект и какова моя роль в нем. Чем я буду заниматься?

По-хорошему, кто придумывает проект, тот и должен им заниматься. Это очевидно, но не всегда так работает. Иногда руководитель придумывает проект и отдает на исполнение независимо от того, есть ли у исполнителей заинтересованность и насколько она велика. Важно решить для себя, в какой позиции я сейчас нахожусь. Позиция и должность редко совпадают. Позиция может

быть такова: я учитель математики, который беспокоится за будущее детей. Или я — папа, беспокоящийся о будущем математического образования. В чем проявляются мои амбиции, интерес, влияние? Я сейчас в каком качестве говорю о проекте: как директор, родитель, как гражданин, заинтересованный в качественном образовании?.. Это разные позиции и разные образы мышления. А если уж человек определился с позицией, целями, средствами и объектом, ему важно удерживать свою позицию: у меня такие-то ценностные основания, поэтому я стремлюсь к тому-то и буду действовать так-то.

4.1. Когда мы поняли, в каком проекте находимся, наступает время обращения к знаниям, аналогам и экспертизе. Что уже сделано в мире в этом направлении? Применимо ли это к нам?

4.2. И только после этого вырабатывать проектное решение: будем делать то-то и то-то в такие-то сроки.

3.2. А теперь внимание! Снова приходит время самоопределения в проблемном поле проекта. Скажете, как же так, этот пункт уже был. В том и соль!

Мы видим, что на схеме этап самоопределения пересекает линию проектирования дважды. В первый раз пересечение происходит перед стадией создания образа будущего. Начиная думать о желаемом результате, мы определяем свою позицию: что мы делаем, для чего, кто мы в этой деятельности. А теперь смотрите, что происходит дальше. Мы создали образ будущего, проанализировали контекст, поняли, кто мы такие в проекте, обозначили цели, прошли экспертизу, придумали проектное решение. Оно, скорее всего, в той или иной степени отличается от первоначального замысла. Ведь в ответ на критические замечания проектировщик, как правило, вносит коррективы в свою работу: он может иначе увидеть образ будущего, предложить другие идеи, изменить план действий. В результате проект становится другим. Поэтому нам не-

обходимо снова вернуться к процессу самоопределения: моя личностная позиция (включая мотивацию и амбиции) есть в этом проектном решении или нет?

После процедуры самоопределения идет стандартная история проджект-менеджмента, с анализом ресурсов — 5.1, рисков — 5.2, продумыванием организационной части (процедуры, график, исполнители, контроль) — 5.3.

Все этапы участники проходили в группе. Важно, что в нее могут входить люди с разными ценностями, разных возрастов. Туда можно пригласить ребенка, родителей или человека с несколько иным взглядом на обсуждаемую проблему. Этап, который инициатор проекта может проделать самостоятельно, — это анализ текущих практик, знаний, аналогов. Но после самостоятельной проработки это все равно надо обсудить в проектной команде.

### Обучение заставило задуматься

---

На втором круге самоопределения снова проявляется (или не проявляется) своя позиция в проекте.

*Мы создали образ будущего, проанализировали контекст, поняли, кто мы такие в проекте, обозначили цели, прошли экспертизу, придумали проектное решение. Оно, скорее всего, в той или иной степени отличается от первоначального замысла. В результате проект становится другим!*

Появляются ученики и родители, которым это нужно. Теперь, строя схему, мы располагаем всех субъектов (ученики, учителя, родители, стейкхолдеры, представители органов управления образованием) и видим, кому что нужно, понимаем мотивы участников. И вот когда ты осмыслил и реконструировал все важные элементы этой глобальной системы, ты гораздо сильнее можешь на эту систему повлиять.

Эта деятельность будет полезна любому коллективу. Полезна еще и потому, что вы яснее увидите другие проблемные зоны, которые влияют на эффективность работы школы: питание, график, распорядок дня. Лично мне программа позволила осознать этот путь до проектного менеджмента: как определить стратегию, на которую мы готовы сделать ставку, и начать в это сильно вкладываться с частью коллектива. Я научился стратегически мыслить, убедился, что всегда нужно рисовать схемы. С их помощью можно наглядно отслеживать, что меняется.

К примеру, при переходе к проект-менеджменту хорошо бы задать себе вопрос: если этого не сделать, то что произойдет? Может, наш проект сработает вхолостую? У нас ведь как часто бывает? Мы что-то придумали, сразу побежали делать. К примеру, у нас проект появился, чтобы дети включились в какую-то познавательную деятельность. А ведь дети и без этого смотрят ролики на YouTube, подписаны на телеграм-каналы. Может быть, мы бьем не в ту цель?

Хороший вопрос: кому в России это нужно? Кому в нашем регионе

## Отзывы экспертов

*«Очень подробно, четко алгоритмично и мотивирующе о создании проектов, позволяющих решить настоящие проблемы. По сути, статья представляет собой методологию проектной деятельности. Просто бери и используй».*

*«Краткая, но очень ценная инструкция по организации проектной деятельности в школьном коллективе и не только. Может стать отличным пособием, которое не только будет основой для решения конкретной проблемы, но и послужит фундаментом для формирования проектной корпоративной культуры образовательной организации».*

это нужно? В поселке?.. И если это нужно тем-то и тем-то людям, почему они это еще не сделали? Если бы я задавался подобными вопросами до этой программы, то значительная часть школьных проектов, которыми я занимался, просто бы не стартовала. Мне казалось, что это всем нужно, но я даже не обсудил это с людьми.

Важно также говорить с коллегами на одном языке, под каждым словом понимать одно и то же. Во всяком случае, под ключевыми понятиями проекта. И нагружать людей новыми активностями можно только тогда, когда освободишь их от части

старых. Например, на старте одного городского проекта с понятием города четыре часа разбирались мэр, руководитель крупного проекта, собственники бизнеса и я в качестве директора школы. Что такое город? Для кого-то это сообщество, для кого-то — географическое место...

Другой пример. Допустим, мы наметили стратегическую цель: наши ученики должны быть успешны в будущем. Но что значит «в будущем»? Через сколько лет? И что значит успешность? Реализация своих способностей? Спокойная, материально обеспеченная жизнь с интересным досугом? Активное участие в общественно полезной деятельности? Карьера в крупной корпорации? Это разные цели проекта, разный образ будущего.

Приведу еще несколько тезисов, которые мне кажутся особенно ценными. Знания нельзя передать, их можно выстроить самостоятельно. Новый образ мыслей не появится без новой деятельности. Проблемы всегда чьи-то. Вот мы выявили проблему: низкий уровень показателей ЕГЭ. Чья это проблема? Государства? Родителей? Учеников?.. Если говорить об интересах государства, то нужно вспомнить, что уровень ЕГЭ по математике в последние годы па-

дает. ЕГЭ по математике разделился на профильный и базовый. Разным детям нужен различный уровень подготовки. А учителям? Но поговорить об этом у нас нет времени.

### **А если идеи проекта нет?**

---

Можно начать без идеи. В школе собираются люди, которым не все равно. И они обсуждают боли. А боли есть всегда. Кто-то расценивает как проблему постоянные очереди в столовую, кто-то хотел бы усилить безопасность в школе или переживает за востребованность выпускников на рынке труда... Началом нового этапа развития школы может стать встреча ключевых сотрудников, которые пришли обсудить назревшие проблемы.

В заключение хочу пожелать коллегам найти хорошие проектные решения. Либо все так остается, либо вы это сделаете.

В самом начале XX века Циолковский написал план по освоению космоса, который состоял из 16 пунктов. При этом он жил в то время, когда мало кто мог вообще представить себе технологии для полетов в космос. Прошло чуть более 120 лет, и 8 пунктов из 16 уже выполнены. ■

# ПОЛТОРЫ КУРОЧКИ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



*У начинающих руководителей порой проявляется излишняя самоуверенность и даже самонадеянность. И бывает полезно, когда в безопасной, не чреватой печальными последствиями ситуации на голову проливается отрезвляющий «ушат холодной воды». С Алексеем Каменским подобный случай произошел на тренинге.*



---

Алексей Каменский,  
директор лицея № 590, г. Санкт-Петербург

---

Сергей Двинянинов,  
консультант по речевым технологиям, директор Центра развития речи «Звучи» (г. Пермь)

---

Михаил Молоканов,  
кандидат психологических наук,  
основатель Школы консилиери,  
консультант по организационному развитию



Эта история случилась со мной в 1990-е годы. Я только-только стал директором лицея. Тогда в моде были различные игровые методики, тренинги. И как-то нас вывезли за город на десятидневный интенсив. А я человек азартный, поэтому сразу включился на полную. Мы не только днем разыгрывали разные модельные ситуации, но и ночью не спали, спорили, придумывали решения для своей команды.

Одно упражнение запомнилось особенно. Нам дали задачу. Старую, вроде бы из дореволюционного учебника арифметики. Вы, наверное, такие задачки тоже встречали: «Полторы курочки снесли полтора яичка за полтора дня. Сколько снесут две курочки за три дня?»

Народ начинает спорить. Кто-то говорит: «Полтора яичка вообще не бывает, да и полторы курочки не бывает». Другой предлагает: «А давайте абстрактно решим».

Если формально придерживаться условий, то чуть ли не полдня, а то и больше можно потратить на такую задачку. Мне рассказывали, что когда на АвтоВАЗе они в такую игру играли, то вообще раскладушки в цех принесли, народ ночевать остался. Закончилось тем, что главный энергетик с

главным инженером подрались, так их эмоции захлестнули.

У меня было свое решение, но по условиям надо было прийти к единому мнению. И я — такой руководитель-руководитель — взял управление процессом на себя: давайте проголосуем, кто за ответ, который я показал. Мол, решение математически строгое, смотрите: вот такой правильный ответ (физматшкола все-таки за плечами!).

А дальше начинается самое интересное. Игротехник говорит: мы с вами не математические знания наращиваем, а углубляем понимание философии и психологии управления. Поэтому давайте проверим, как вы выполнили задание, насколько удалось привести группу к единому мнению. Кто на 100% уверен в правильности этого ответа? Я руку тяну и вдруг замечаю, что из 15 человек больше никто руки не поднял. Кто-то был уверен на 50%, кто-то вообще склонялся к другой версии. Для меня это стало большим открытием. Мне-то казалось, что я всех убедил своей логикой и все думают так, как я. Оказалось, шиш!

Позже, опираясь на этот и другие похожие случаи, мы в коллективе разработали целую технологию при-

*Человек не услышит Вас по Важному для него Вопросу, если сначала не Выскажет свою точку зрения. Он будет ждать, когда Вы замолкнете, В лучшем случае начнет Вам Возражать, а В худшем просто начнет Высказывать то, что сам думает об этом.*



нятия коллективных решений (она описана в моих книгах). После этого случая взял для себя за правило не останавливаться на полпути. При коллективной выработке решения надо не концентрироваться на первом варианте, который кажется подходящим, но уделить время и альтернативному пути, тоже его обсудить, сопоставить. И если он, как вы видите, неверный, нужно не просто отвергать, а аргументированно доказать это.

Если хочешь реального согласия, а не имитации, не надо жалеть времени на обсуждение. В конце концов, у управленца основной инструмент — это убеждение. Нужно переспрашивать, уточнять, что поняли, как восприняли, согласны ли на самом деле. Обязательно разрешать людям спорить, даже если тебе кажется, что ты все-все объяснил. И не просто разрешать, а стимулировать сомнения.

То есть на самом деле очень хорошо, когда в коллективе есть оппозиция. Не бороться с ней надо, а прислушиваться. В спорах, конечно, сложнее прийти к единому мнению, но чем больше вы потратите усилий на стимулирование обсуждения, тем выше вероятность, что ни у кого из коллег не окажется «фиги в кармане».

**Комментарий кандидата психологических наук, основателя Школы консьюери, консультанта по организационному развитию Михаила Молоканова**

Есть такая восточная притча. Приходит к учителю новый ученик и говорит:

— Слушай, я обучался у очень мно-

## Отзывы экспертов

*«Очень легкая для прочтения, но очень важная для понимания статья. На простом примере автора с экспертными комментариями рассматривается сложная тема коллективного принятия решений».*

*«Очень показательный рассказ автора статьи с точки зрения психологии коллектива. Каждый сотрудник которого желает быть услышанным и понятым! Поэтому для любого управленца важно понимать: первое, что нужно сделать, — это выслушать своих сотрудников, а потом резюмировать, аргументировать, высказывать собственное мнение!»*

*«Хорошо, когда подобный инсайт случается в рамках игры. Хуже, когда твое самолюбование от осознания собственной правоты начинает административными методами поправлять твое руководство по жалобе твоих же подчиненных, которых ты сам в чем-то не убедил».*

гих, но учи и ты меня. Я знаю, что ты лучший.

Учитель ему в ответ:

— Уходи отсюда, негодный!

Но ученик не отставал, донимал и

донимал учителя своей просьбой. Наконец учитель сдался и сказал:

— Ну ладно, садись, давай чаю попьем.

Мастер разливает чай, а ученик спрашивает:

— Учитель, что ты делаешь? Ты льешь мне чай в чашку, а она уже полная, из нее все выливается.

— Ты говоришь «учи меня», то есть вложи какие-то знания, дай мне что-то. Но твоя чашка, твоя голова переполнена. Ты ее сначала освободи, и тогда я смогу тебе что-то дать.

Фишка в том, что человек не услышит вас по важному для него вопросу, если сначала не выскажет свою точку зрения. Он не будет вас слушать. Будет ждать, когда вы замолкнете, в лучшем случае начнет вам возражать, а в худшем просто начнет высказывать то, что сам думает об этом.

Ошибка автора кейса в том, что он пытался логически донести до участников тренинга свое решение, но не выслушивал их по поводу их решений. То есть первое, что нужно было сделать, — это выслушать. А затем, да, с одной стороны, аргументировать свою позицию, а с другой (в идеале) — помочь людям самим дойти до того, что их решение неверное. Это лучше

всего делать, вовлекая людей в диалог и задавая уточняющие вопросы, находя противоречия в их решении, ошибки и указывая на них.

Есть еще один важный психологический момент. Если взрослый человек сказал, как надо делать что-либо или каков правильный ответ, то он будет отстаивать свою точку зрения до последнего. Потому что если человек согласится, что он неправ, то это подрывает его самоуважение.

Приведу бытовой пример. Муж и жена обсуждают, куда поехать отдыхать, и муж говорит, предположим, на Байкал, а жена — в Египет. В этом случае им будет трудно договориться, куда они поедут, потому что каждый уже сказал, что делать. А вот если бы они сначала вместе рассмотрели контекст текущей ситуации — сколько у них денег, как у них обстоят дела со здоровьем, давно ли они отдыхали, что хотят получить от отдыха — и уже после этого начали набрасывать варианты, им было бы легче выбрать тот, который устроит обоих. И это может быть хоть Египет, хоть Карелия, хоть что-то иное.

Поэтому, если человек уже высказал собственную точку зрения или вы видите, что она у него сфор-

*Основной инструмент управленца – это убеждение. Нужно переспрашивать, уточнять, что поняли, как восприняли, согласны ли. Обязательно разрешать людям спорить, даже если тебе кажется, что ты все-все объяснил. И не просто разрешать, а стимулировать сомнения.*

мировалась, никогда не пытайтесь сразу донести до него свой взгляд. Сначала помогите разобраться с его позицией: верна она или нет. И в чем она неверна.

В крайнем случае скажите: «Да, это такой вариант, я вас услышал». Дайте человеку понять, что он донес то, что хотел сказать, и он услышан. Если потребуется, подтвердите это несколько раз: «То есть вы считаете, что надо поступить так-то и так-то». И даже если вы видите ошибки в его рассуждениях, но не смогли показать ему, что его суждения ошибочны, примите это и скажите: «Да, я услышал вашу логику, она заключается в том-то, а давайте теперь я вам расскажу мою логику. Послушайте ее, хорошо? Я хочу, чтобы вы ее поняли». И возможно, он поймет, что ваша логика более четкая, более верная.

### **Комментарий консультанта по речевым технологиям, директора Центра развития речи «Звучи» (г. Пермь) Сергея Двинянинова**

Говоря о кейсе Алексея Каменского, хочу акцентировать внимание на трех моментах. Первый вопрос, который возник при знакомстве с кейсом: почему так плохо организована коммуникация на тренинге?

Смотрите, Алексей взял инициативу по управлению коммуникацией на себя, продал свое решение, но, как потом выяснилось, он это сделал, не понимая, в какую деятельность включился. Да, в результате автор кейса получил ценный опыт, но что в сухом остатке получили остальные участники? По всей видимости,

они тоже смутно представляли суть деятельности, в которую оказались вовлечены. Не могу утверждать, что для них эта деятельность абсолютно не имела смысла. Скорее всего, тренер вел людей к какому-то общему результату. Но какой это результат, из кейса непонятно.

Все же правила игры, на мой взгляд, желательно прояснять чуть пораньше, не допуская коллизий, когда люди длительное время не осознают, чем они занимаются, для чего и как это связано с их профессиональной деятельностью.

Я нередко сталкиваюсь с тем, что руководители образовательных учреждений участвуют в тренингах, которые разработаны для бизнеса и слабо адаптированы к образовательной специфике. В таких случаях мне всякий раз хочется сказать: «Ребята, что вы делаете? То, что вам предлагают, не стыкуется с вашей сферой. Это — про другое!»

Понимаю, что школьным руководителям сложно взять новые современные инструменты для управления откуда-то еще, кроме как из бизнеса. Но при этом надо учесть много нюансов, отличающих сферу образования. То есть «при стыковке» бизнеса и образования необходима большая работа по адаптации бизнес-инструментов, чего бизнес-тренеры часто не делают.

Второе. Приступая к организации коммуникации, руководителю важно иметь в запасе несколько альтернативных стратегий. Мы же никогда не можем заранее знать, как развернутся события. К примеру, совсем недавно, организуя мероприятие в сфере досуга, я получил, мягко говоря, неодно-

значную реакцию на мой план действий. В глазах участников читалось: «А может быть, нам не стоит делать то, что вы предлагаете?» К счастью, у меня был альтернативный вариант.

В этой связи возникает вопрос к автору кейса: а сколько альтернативных стратегий было у вас? Вы были готовы уйти с тренинга, если придет осознание, что это мероприятие совершенно для вас бесполезно? Это один возможный вариант действий, второй — провести рефлексию по итогам тренинга, проанализировать свои действия и прийти к определенным выводам. Но ведь может быть и третья, четвертая, пятая альтернатива. Вы можете, например, развернуть ситуацию от себя к другим участникам тренинга: «Давайте мы все вместе обсудим, как нам лучше действовать в подобных обстоятельствах, как достигать взаимопонимания и приходиться к общему видению». Еще один путь: обратиться за разъяснениями к бизнес-тренеру: «Для чего нам было дано это упражнение?»

Рабочая стратегия, на мой взгляд, вообще не может быть выигрышной, если она только одна.

Наличие резервных планов может в нужный момент уйти от чрезмерного эмоционального напряжения, сгладить последствия допущенных в коммуникации ошибок. И что еще важно: вы получаете возможность быстро выбрать из имеющихся стратегий наиболее приемлемую.

Третий момент. При всем при том это кейс про организацию коммуникации, про умение согласовывать позиции. Значение этого умения существенно выросло в последние десятилетия.

Сейчас мы оказались в такой ситуации, когда общество стало крайне восприимчивым к внешним раздражителям, люди реагируют на внешние сигналы и воздействия очень эмоционально, часто совершают нерациональные, необдуманные поступки. В этой ситуации авторитарные, давящие стили управления перестают быть эффективными. И дело не только в том, что в результате давления сотрудник может подать заявление об увольнении и на его место будет сложно найти другого человека. Есть еще высокий риск «скрытого саботажа», когда коллеги делают вид, что согласны с руководителем, а на самом деле следуют его указаниям только формально.

Поэтому, когда руководитель организует коммуникацию в коллективе, процесс выработки решения следует выстраивать исходя из наличия разных точек зрения.

В ходе коммуникации руководителю очень важно проявлять гибкость, давать возможность каждому сотруднику высказать свое мнение и быть услышанным. Это важно и для опытных коллег, и для новичков. Молодые специалисты, которые сегодня приходят на стартовые позиции, хотят чувствовать, что их не просто слушают, а выслушивают предметно и видят в их позиции рациональные зерна. Если же я разговариваю с руководителем, а он даже не пытается увидеть рациональное в моих словах, у меня возникает вопрос: с кем я общаюсь? Это машина для реализации заложенной в нее программы или это человек, который действительно может меня понять и выстроить со мной взаимодействие? ■

# КАК СДЕЛАТЬ

## ПОСЕЩЕНИЕ ОТКРЫТЫХ УРОКОВ ЭФФЕКТИВНЫМ?

« Посещение открытых уроков – традиционная форма методической работы в школе и типичный формат занятий в рамках курсов повышения квалификации. При этом результативность данной практики зачастую оставляет желать лучшего. Почему? Как можно повысить эффективность проведения открытых уроков и их анализа? Ответы ищите в публикации. »

---

Зоя Кокарева,  
методист ЦНППМ ПР в г. Вологде  
АОУ ВО ДПО «Вологодский  
институт развития образования»,  
кандидат педагогических наук

Открытый урок — особый, он воплощает в себе лучшее, что есть в работе учителя. Педагог стремится показать интересные и инновационные приемы, четкую структуру организации деятельности учащихся, умения, которыми они владеют. В то же время эффективность открытых уроков как способа совершенствования компетентности педагогов недостаточно высока. Об этом говорит и наш опыт работы в системе повышения квалификации.

Часто после посещения уроков коллег из другой школы учителя говорят: «Стоило ехать в другой конец города, чтобы увидеть обычный урок! Ничего интересного!» или «Ну, эти новые штучки... С ними не научишь и не подготовишь к ВПР, ОГЭ».

Это происходит оттого, что учителя, проводя открытый урок, не могут показать технологию обучения, а демонстрируют лишь результат, причем, как правило, в классе, где обучающиеся имеют повышенную учебную мотивацию. То, какие методы, формы были использованы, какие условия были созданы учителем для формирования умений обучающихся, остается за кадром. При этом руководство школы утверждает, что по данной технологии (развития кри-

тического мышления, ТРИЗ, методу проектов и т.д.) школа работает давно и провела уже десяток семинаров на город, район, округ. А если учитель дает открытый урок в рамках семинара по какой-либо определенной теме, отразить нужную проблематику ему еще сложнее. Как правило, в этих уроках и внеурочных занятиях можно увидеть отдельные позитивные приемы, интересные задания, но понять ключевые элементы системы работы по заявленной проблеме зачастую не получается.

Мой тридцатилетний опыт работы в системе повышения квалификации позволил сделать вывод о том, что нельзя приводить слушателей курсов повышения квалификации в школу без подготовки учителей, дающих открытые уроки. Велик риск получить не то, что ожидаешь.

Сложность ситуации заключается еще и в том, что, исходя из этических норм, гостям следует поблагодарить руководителей школы и педагогов, организовавших семинар, и похвалить уроки учителей. Так и происходит: уроки похвалили, принимающая сторона довольна, продолжает работать так же, а совершенствование компетенции не происходит. Редко кто из руководителей спросит: «А

*Нельзя приводить слушателей курсов повышения квалификации в школу без подготовки учителей, дающих открытые уроки. Велик риск получить не то, что ожидаешь.*

над чем нам нужно поработать? Что вы увидели со стороны? На что нам нужно обратить внимание?»

Поэтому налицо противоречие между потребностью слушателей в высоком качестве открытых учебных занятий и недостаточным уровнем их проведения. Проблема заключается в неумении учителей транслировать свой опыт и отсутствии специальной подготовки учителей к проведению открытых уроков, что не позволяет им быть эффективными.

Необходима система работы по сопровождению педагогов в процессе подготовки к проведению открытых учебных занятий и проведению семинаров в целях распространения передового педагогического опыта.

### С позиции методологического подхода

Система работы по сопровождению педагогов, готовящих открытые уроки, может включать следующие компоненты.

Организация рефлексии личного педагогического опыта учителей, планирующих проведение открытых уроков. Рефлексия позволяет учителю теоретически осмыслить педагогический опыт, осознать цели деятельности, прогнозируемые и достигаемые результаты обучения, проанализировать методику (технологии), используемую для достижения целей. Осмысление своего опыта помогает увидеть достоинства и проблемные зоны организуемого образовательного процесса, спроектировать учебные занятия с максимальной эффективностью и обобщить существенные характеристики

### Отзывы экспертов

*«На основе публикации директор школы при желании может составить методические рекомендации по подготовке открытого урока. А еще можно провести семинар-практикум с завучами по теме “Как сделать открытый урок эффективным?” Кроме того, можно составить несколько кейсов по уже проведенным открытым урокам, которые учителя в глаза хвалили, при этом за глаза отзывались о них весьма негативно».*

*«Очень дельные рекомендации по организации, подготовке и проведению открытых уроков. Вопрос эффективности открытого урока, данного на широкую публику, больше риторический, но в условиях фетишизации этой формы работы региональными ИРО содержание статьи, предложенное автором, поможет тысячам коллег по всей стране».*

той педагогической системы, которая сложилась у педагога за годы работы.

Что означает теоретическое осмысление опыта? Прежде всего то, что педагогический опыт анализируется с позиций методологического подхода (системно-деятельностного, личностно ориентированного), определенной



концепции обучения (педагогика ведь не только искусство, но и наука). Если педагог теоретически анализирует свой опыт, то отвечает сам себе на вопросы:

- на исследования каких авторов (ученых-педагогов, психологов, методистов) я опираюсь в своей практике;
- какие принципы этой технологии я реализую в работе;
- какие работы мною прочитаны и изучены;
- какие научно обоснованные методики я использую, чтобы анализировать результаты обучения и воспитания детей;
- как лучше адаптировать изученный инновационный метод (технологию) в своей педагогической практике?

К сожалению, учитель редко задает себе эти вопросы. Поэтому их должен задать методист, доцент, преподаватель, а может быть, и руководитель школы, готовясь к организации семинара и проведению открытых уроков.

Не стоит бояться, что учитель затруднится в ответе на эти вопросы. Например, скажет, что прочитал об этом методе в журнале, но автора не помнит. Или что узнал это «из кни-

жечки, зелененькой такой, есть дома, посмотрю чья». Или же: «Нигде. Я увидел эти приемы на семинаре и стал их тоже применять».

Педагоги могут показать папки с ворохом заданий, разрозненными проектами уроков, фотоотчетами, но обобщить свой опыт и представить его как систему без теоретического осмысления своей работы не смогут. Следовательно, не смогут продемонстрировать и научить других учителей какой-либо технологии, если даже что-то неплохо умеют делать сами. В этом нужна помощь методиста, ученого, наставника, предполагающая беседу, диалог, дискуссию с целью выяснения существенных характеристик опыта, которые можно отразить в открытом уроке. Результатом диалога с учителем должна стать потребность учителя обосновать свой опыт с научных позиций.

Второй компонент системы работы логически вытекает из первого. Необходимо предоставление учителю научных и методических источников для изучения проблемы, решение которой планируется продемонстрировать в ходе открытого урока. При этом необходимо указать педагогу, на что необходимо обратить внимание

*Отбор содержания, на мой Взгляд, – главная проблема Всех открытых уроков и программ семинаров. Неумение отделить главное от несущественного, стремление выдать избыточное количество приемов, заданий, упражнений, материалов – типичная черта таких мероприятий.*



при изучении научной и методической литературы.

Важно, чтобы педагоги самостоятельно изучили предложенные статьи, рекомендации, пособия, взглянули на свой опыт с теоретических позиций, увидели сильные и слабые стороны и усовершенствовали процесс. Затем методисту необходимо побеседовать с учителем о том, что ему понравилось и почему, что ему непонятно и т.д.

### Отделяя зерна от плевел

Третий компонент системы подготовки учителя к открытому уроку — консультирование по отбору содержания для урока. Отбор содержания, на мой взгляд, — главная проблема всех открытых уроков и программ семинаров. Неумение отделить главное от несущественного, стремление выдать избыточное количество приемов, заданий, упражнений, материалов — типичная черта таких мероприятий.

Например, учитель по теме урока «Золотое кольцо России» часто отбирает содержание так, что детям необходимо усвоить 24 достопримечательности (8 городов, по 3 достопримечательности в каждом). Для этого подбираются видеоматериалы, галерея изображений, стихи, крылатые выражения и т.д. Это неграмотный отбор содержания! За 40 минут урока усвоить 24 единицы содержания сможет только сверходаренный человек! Нормально усвоение 7–8 единиц на уровне различения и 2–3 на уровне полного усвоения, то есть умения рассказать об объекте, описать его в двух-трех предложениях.

### Отзывы экспертов

*«Автор акцентирует внимание на том, что педагогика — это не только искусство, но при этом уходит в другую крайность. Стремясь подвести весь процесс подготовки урока под научные основания, мы резко сужаем возможности для проявления творческого начала. Творчество невозможно без уверенного владения инструментами. Так, скульптор, не глядя, берет нужный резец. Но состав инструкции и регламенты по использованию этих резцов, по порядку их применения — и скульптура будет мертвой. Так и в педагогике: учитель не может творить по методичке. Если из урока уходит творчество и импровизация, занятие омертвляется. Учитель вроде бы все делает методически верно, а жизни нет. Не говоря уже о том, что системно-деятельностный подход имеет свои ограничения. Есть учителя, которые ориентируются на другие подходы, например ТРИЗ, систему Монтессори».*

Приходится разъяснять учителю, что не все содержание учебника, рабочей тетради, хрестоматии предлагается для освоения, а тем более для проверки. Необходимо ориентироваться на планируемые результаты федеральной рабочей программы, знание пси-

хологии (хотя бы психологии памяти и мышления) и здравый смысл. Учителю важно представлять конечный результат изучения данного раздела, видеть место данного урока в нем.

Грамотно отобранное содержание позволяет осуществить целеполагание и выстроить структуру урока или иного мероприятия. Это очень важно.

Главное, существенное в содержании обучения заключается в понятиях, ключевых фактах и общих способах действий. На уроке по вышеуказанной теме достаточно определить понятия «Золотое кольцо России» и «достопримечательности», составить вместе с учащимися (и с учетом их выбора) характеристику одного-двух городов Золотого кольца, обсудить значение этого проекта для России и россиян.

## **Проект занятия и самоанализ**

Главным компонентом системы работы по подготовке открытых уроков является разработка проекта учебного занятия вместе с методистом. Или хотя бы редактирование проекта специалистом и предзащита его педагогом. Важно понимать, что, зачем и почему выбрано для такого сценария урока.

Еще одним звеном подготовки открытого учебного занятия является самоанализ будущего урока, прогнозирование вопросов, которые могут быть заданы в ходе обсуждения урока, и продумывание ответов на них.

Время такой подготовки к открытым учебным занятиям составляет от нескольких недель до месяца. Эта работа может быть проведена в школе и заместителем директора, и учи-

телем-наставником, но, как правило, они очень сильно заняты и не могут уделить должного внимания педагогам. Более квалифицированная помощь будет оказана методистом института развития образования, информационно-методического центра, тем более что начиная с 2022 года в каждом регионе создан штат региональных методистов.

## **Помощь нужна даже мастерам**

Расскажем на примере работы методистов Вологодского института развития образования.

При подготовке к проведению практических занятий на базе школы мы знакомимся с опытом образовательной организации. Даем установки, что хотим увидеть на уроках и других занятиях. Например, если программа курсов повышения квалификации посвящена технологии индивидуально-дифференцированного обучения, просим показать урок изучения нового материала, где будут отражены приемы разноуровневой дидактической помощи учащимся для овладения новым правилом, способом, алгоритмом действий. Второй урок должен отражать формирование практических умений на примере заданий разного уровня сложности. Третий урок желательно посвятить рефлексии по итогам проверочной работы и выбору обучающимися коррекционно-развивающих задач для совершенствования умений.

Необходимость подготовки трех разных уроков обусловлена самой сутью технологии индивидуально-дифференцированного обучения. Технология предполагает реализа-

цию задач в логике развертывания учебной темы, объединяющей несколько уроков.

Например, в теме «Морфемика» предлагается шесть уроков. На первых двух уроках важно отразить методы и приемы оказания разноуровневой дидактической помощи при освоении школьниками существенных признаков морфем и алгоритма морфемного разбора. На уроках формирования и закрепления умений следует продемонстрировать учебные ситуации выбора обучающимися заданий разного уровня сложности, последовательного продвижения от заданий базового уровня к более сложным. На рефлексивном уроке важно показать, как учащиеся сами оценивают полученные результаты, находят причины ошибок и выбирают для коррекции и дальнейшего продвижения в теме задания разного уровня сложности. Так педагоги получают целостное представление о сути технологии индивидуально-дифференцированного обучения.

С педагогами и руководством проводится встреча, даются рекомендации, консультации, предоставляется научная и методическая литература, предлагаются необходимые диагностические методики. Если школа не работала системно над этой проблемой, то срок подготовки таких уроков увеличивается. В таком случае, изучив проблему, педагоги апробируют эту технологию на пробных уроках. Поэтому лучше выбирать школу, в которой есть педагоги, реализующие индивидуально-дифференцированный подход к обучению.

Учитель готовит проект урока, далее проект редактируется и совер-

шенствуется вместе с методистом. Возможен и вариант совместной разработки проекта урока, но желательно, чтобы учитель сначала поработал над проектом самостоятельно, а затем с методистом.

После утверждения проекта урока учителю предлагается составить самоанализ урока и предвосхитить вопросы, которые могут быть заданы гостями семинара. Или же методист предлагает подумать над рядом вопросов, которые он сам и сформулировал.

Важно, чтобы учитель принял этот проект и прочувствовал его, чтобы мог вести урок свободно, ведь никакой сценарий не может предвосхитить, как будут воспринимать содержание дети, какие у них будут вопросы, гипотезы, ошибки.

Только такая подготовка обеспечивает удовлетворенность учителей посещенными уроками. Они отмечают, что теперь понятно, как использовать технологию индивидуально-дифференцированного обучения в практике, как отбирать задания, как организовывать дифференцированную помощь учащимся, как составлять разноуровневую проверочную работу. Или если учителя посещали школу с целью знакомства с технологией проблемного обучения, то их отзывы такие:

— Я поняла, зачем надо провоцировать детей на выдвижение ложных гипотез.

— Я поняла, как сделать, чтобы проблемный вопрос сформулировали сами дети.

— Я поняла, что для отбора содержания для проблемного обучения нужно подобрать учебный материал

так, чтобы дети испытали затруднение и увидели противоречие.

Отлично, если учитель ответит на вопросы коллег после урока (ведь главные вопросы мы предвосхитили). Это важный момент в совершенствовании компетентности педагога. Если учитель работал по данной проблеме определенное количество времени, то можно помочь обобщить опыт и представить его в виде кейса.

Следует отметить, что среди педагогов есть настоящие профессионалы, у них технология сложилась, их опыт оценен на высоком уровне. Это педагоги, прошедшие горнило регионального и всероссийского конкурсов «Учитель года России», всероссийского конкурса «Первый учитель». Они могут все сделать сами, но часто тоже обращаются за помощью, потому что понимают, что экспертный взгляд на урок поможет открыть новые грани их опыта.

Такая система научно-методического сопровождения подготовки уроков не дает сбоев и гарантирует качество проводимых открытых учебных занятий.

**От редакции.** *Уважаемые читатели! Как видите, мнения экспертов по данной статье разделились. Одни полагают, что в статье даны дельные, практически полезные рекомендации, другие — что автор представил одностороннюю позицию, реализация которой резко сужает возможности для педагогического творчества. А что думаете вы? Каким должен быть современный подход к подготовке открытых уроков и оказанию методической помощи учителям в этой деятельности? Приглашаем вас принять участие в дискуссии.* ■

# КАК УЛУЧШИТЬ ОБУЧЕНИЕ?

## ЧАСТЬ 5



*Предыдущая заметка была посвящена вопросу, какие нейросети нужны профессионалам анализа обучения и как их применять на примере нашего «Ассистента преподавателя». Заканчивалась она так: «Все это Выглядит просто, но самое Важное “спрятано” не столько в разработке нейросетевой модели, сколько в разработке педагогической и социологической моделей. Иными словами, в какое “зеркало” смотрится педагог? Что является содержанием метрик и как появились эти приемы?» Итак, теперь о самом Важном.*



---

Павел Сергоманов,  
руководитель Академической  
лаборатории ООО  
«СберОбразование», кандидат  
психологических наук

## **Заметка 4. Модель взаимодействия с классом и отдельными учениками**

В желании измерить деятельность мы подходим к вопросу о реальном содержании и идее обратной связи. Ведь измерять ради измерения не наша задача. Измеряя деятельность обучения (как в наших метриках), мы предлагаем измерительный инструмент и вместе с ним содержание и предмет измерения, который будет ориентиром для рефлексии и перестройки работы учителя, для обратной связи по уроку. Таких измеряемых переменных может быть много. Измерение крови, например, строится по более чем 100 переменным. Измерение погоды — по нескольким десяткам.

Поясним методологию измерений на примере погоды. Многие из нас пользуются сервисами прогноза погоды, в которых кроме температуры измеряются и другие переменные (другая сущность измеряемого): атмосферное давление, влажность воздуха, скорость ветра, время восхода и захода солнца и другие. Каждая из этих переменных имеет свою предметность, отраженную в названии,

а также методику измерения, включающую описание (модель) измеряемой сущности и шкалу. На основе серии измерений (можно измерять переменную с определенной частотой, например измерять температуру воздуха один раз в час) мы можем получить прогноз изменения значений переменной (станет теплее или прохладнее). Накопленные таким образом данные имеют гомогенность и сопоставимость благодаря шкале, на которой мы можем фиксировать изменения. Мы можем сказать, что стало холоднее или жарче. При этом «шаг», изменение «чувства температуры воздуха», субъективно может быть различным. Так, для одного может быть заметен «шаг» всего в 3°C, а для другого заметным является «шаг» в 7°C. Человек может ощущать такой «шаг» по-разному и оценивать погоду на завтра, придавая этой оценке свои смыслы: «завтра будет слишком жарко», «на неделе будет прохладно» и т.п., настраивая измерения под свои потребности. Таким образом, в измерении важна точность, которая в каждой индивидуальной ситуации звучит по-своему, но имеет сопоставимую основу: все знают, что такое температура воздуха

*Измеряя деятельность обучения (как в наших метриках), мы предлагаем измерительный инструмент и вместе с ним содержание и предмет измерения, который будет ориентиром для рефлексии и перестройки работы учителя, для обратной связи по уроку.*

(кроме тех, кто это не проходил и не знает о культуре измерений температуры воздуха в градусах — скажем, в градусах Цельсия). Заметим, что шкалы Цельсия и Кельвина появились много лет назад, имеют свою историю возникновения, описание сущности переменных и в итоге оказались удобнее других для измерения погоды. За счет этого они прижились в повседневном обиходе.

По аналогии с этим измеряемой сущностью (переменной) в Ассистенте являются приемы работы учителя. Отмечу, что в других контекстах мы используем синонимы к слову «прием» — термины «действие» и «метрика». Термин «действие» (учителя) используется в том ключе, что деятельность обучения можно представить в виде применявшихся приемов работы, которые являются однотипными действиями (действиями, как правило, с одним и тем же влиянием или эффектом, производимым на класс или ученика, например поощрение за сделанную работу: «Молодец! Хотя задание было не из легких, но ты справился!»).

Но как же во всем многообразии действий учителя выделить ценные, важные для работы приемы? Почему они могут быть ценными для обратной связи о том, что происходит с процессом обучения, с деятельностью учителя?

Термин «метрика» используется в значении и измеряемой сущности, и шкалы измерения одновременно. Когда мы говорим о метрике «Инструктирование», мы имеем в виду все относящиеся к этой метрике действия (приемы), которые обученная нейросеть нашла в транскрипте

## Отзывы экспертов

*«В статье описан интересный опыт, применение которого позволит учителю сохранить самый ценный ныне ресурс — время! А еще повысит интерес и мотивацию нашего цифрового поколения учащихся».*

*«Содержание очень интересно, но многовато теории и сложных терминов, которые затрудняют восприятие. Хотелось бы большей ясности в вопросе полезности продукта: какую информацию дает каждая метрика учителю и директору и какие методические или управленческие решения на ее основе можно принять».*

*«Глубокий, содержательный материал, за которым ощущается экспериментальная выявленная доказательная база. Считаю, дробление данного материала по частям оправданно, так как он должен быть осмыслен читателями».*

урока (письменной дословной передаче устной речевой коммуникации). В самом сервисе Ассистента в транскрипте после соответствующего фрагмента работы учителя появляются метки, на которых написано название приема (например, «Ин-



структурирование» или «Я-режим»). Таким образом, обученная нейросеть сканирует транскрипт, расставляя метки всех метрик, которые она в нем нашла. В итоге сервис выводит соответствующие графики, суммирующие найденные приемы, например «Я-режим» — 5 раз (то есть 5 фрагментов работы учителя, содержащих найденный прием).

Метрики в сервисе не являются случайными и представляют собой группы, объединенные двумя моделями, описывающими два среза аналитики: методический и социологический. В нашем случае методическая модель — это не методика преподавания предмета (это еще предстоит разработать), а методика общей организации урока: начало урока, изложение материала и заданий (инструктирование), выдача домашнего задания, рефлексия и т.п. А социологическая модель — это модель общения и социального взаимодействия с классом и с отдельными учащимися.

Скажем больше. Из 15 кандидатных социологических метрик в сервис попали только 7. Остальные не были подтверждены экспертами или не прошли проверку точности и устойчивости измерений в математических экспериментах Лаборатории искус-

ственного интеллекта «Сбера» (Sber AI Lab). Их точность была менее пороговых значений (30–50%). Все метрики мы обсуждали и с экспертами образования, и с учителями-апробаторами. И вот что оказалось неожиданно и интересно для нас самих: одна из метрик с очень невысокой точностью осталась в первой версии продукта по просьбам учителей. Это метрика работы с инициативой ученика. Неточно, но интересно.

В завершение заметки расскажу, где и как мы нашли метрики общения и социального взаимодействия с классом и учениками. В целом, кому интересно, можно прочесть базовую статью о социологической модели, в которой подробно описано этнографическое исследование результативных учительских практик с методологией и теоретической базой\*. Здесь лишь повторю главные мысли.

За образец, внутри которого мы искали действительно влияющие на учащихся приемы работы учителей, мы взяли результативные классические учительские практики. Мы нашли школы, в которых соблюдалось несколько условий:

-----  
\* <https://uo.hse.ru/article/uiew/16376/15736>

*Мы проанализировали 74 урока 11 учителей по 8 предметам и нашли те фрагменты их работы, которые и можно назвать влияющими приемами, действиями, после которых класс или отдельные учащиеся «поворачивали» В нужную для учителя сторону, работая В классе.*



1) в школу нет отбора учащихся на всех ступенях обучения;

2) в школе нет дополнительных бюджетов или значительного числа вузовских работников, ученых или «больших» экспертов, то есть школа справляется с разработкой и реализацией образовательных программ сама;

3) школа демонстрирует устойчивые академические результаты (по данным ОГЭ и ЕГЭ) не менее пяти (в отдельных случаях — трех) лет кряду.

И когда мы приходили с исследованием в школы, мы просили наблюдать и делать записи уроков у тех учителей, которые, по мнению администрации, работали немного лучше своих коллег.

Все это в совокупности для нас означало, что хорошие академические результаты учащихся появляются именно благодаря работе учителей (а не за счет отбора сильных учащихся в школу или в класс или дополнительного финансирования). Мы как под микроскопом проанализировали все 74 урока 11 учителей по 8 предметам и нашли те фрагменты их работы, которые и можно назвать влияющими приемами, действиями, после которых класс или отдельные учащиеся «поворачивали» в нужную для учителя сторону, работая в классе.

Вот пример одного из таких влияющих приемов (далее «П.» — педагог).

*П.: Итак, сейчас мы обсудим два предмета.*

*There are two subjects. You know this subjects? (Показывает на слайд.)*

*[Ученики отвечают хором неразборчиво].*

*П.: А теперь, раз вы у меня фоните сейчас так [что ничего не разобрать], [то лучше] изобразите стройное эхо.*

*[Ученики отвечают хором вместе с педагогом] Reading, russian, literature.*

*П.: Я уверена, вы сделаете ошибки в некоторых словах...*

*(Английский язык, 8-й класс).*

Вот этот прием учителя — «изобразите стройное эхо» — стал поворотным моментом и из «неразборчивого хора» превратил класс в ясный «организованный хор». Метафора «стройного эха» была понята учениками как образ требуемого действия. Оговорюсь, что метафоры (к нашему сожалению) нейросеть не смогла эффективно находить, поэтому метрика «метафорика» не попала в сервис, хотя на экспертно-аналитическом уровне читалась довольно ясно.

Список социологических метрик в сервисе стал таким:

- 1) обозначение символических границ занятия;
- 2) обращение к конкретному ученику;
- 3) маркеры руководства;
- 4) «я-режим»;
- 5) «мы-режим»;
- 6) выражение похвалы;
- 7) негативное оценивание.

*В следующей заметке мы опишем методическую модель, ее рамку и метрики.* ■

# КОМАНДА, РАСКРЫВАЮЩАЯ ТАЛАНТЫ



*Чаще всего профориентация ассоциируется с введением в мир профессий. Но трудоустройство – это не просто выбор места работы. Это выбор темпа жизни, окружения и даже своего будущего «я». Людям, для которых важна стабильность, постоянство процедур и возможность забыть о работе после 18.00, подходит оргкультура определенного типа. А если человек хочет расти, креативить, делать что-то большое и амбициозное, ему необходима совсем другая среда. Такая, например, как в коммуникационном агентстве SETTERS.*



---

Евгений Давыдов,  
Алина Чичина,  
Александра  
Жаркова,  
сооснователи SETTERS

История этой публикации началась на конференции «СберУниверситета» «Больше чем обучение». В перерыве между сессиями я подошел к столику с книгами и увидел в руках одной из участниц светлую книжку с маленьким фото в центре обложки и надписью большими оранжевыми буквами SETTERS. Под ними строка «Команды, которые меняют мир». Как-то сам собой возник вопрос:

— Интересная книга?

— Она о самом креативном рекламном агентстве России.

Ответ заинтриговал. Приобрел книгу, начал читать и ощутил... резонанс с нашими смыслами. Это был рассказ не только про креативную компанию, но и про веру в людей, в то, что талантлив каждый. Про культуру, где ценят взаимодействие и взаимоподдержку. Про амбициозные цели и наполненную смыслами деятельность.

Это созвучие побудило обратиться к авторам книги, основателям компании SETTERS, с вопросами о роли корпоративной культуры, отличительных характеристиках разных культур и особенностях оргкультуры их компании. На мой взгляд, одно из назначений медиа в том и состоит, чтобы соединять людей с общими ценностями, преодолевая формальные, видимые различия характеров, практик, отраслей.

#### **Справка из книги «SETTERS.**

**Команды, которые меняют мир»:**

- проекты SETTERS отмечены наградами международных фестивалей рекламы и креативности: ADCE, ADCR, Red Apple и White Square;

- это единственное агентство в России, которое входит в сообщество by The Network. Компания занимает пятую строчку в рейтинге креативности АКАР. И первую — в трех рейтингах Ruward: SMM-агентств, видеопроизводства, influence-маркетинга. Стабильно держится на первом месте в списке топ-20 агентств России в рейтинге «Медialogии»;

- аудитория социальных сетей SETTERS — более 500 тыс. человек;

- команда гордится проектами с Netflix, Nike, «Яндекс», Yves Saint Laurent, L'Oreal, «Авито», «Кунопоиск» и другими крупными брендами.

**— Что, на ваш взгляд, важно понимать школьникам о корпоративной культуре?**

**Евгений Давыдов** (далее — Е.Д.), сооснователь коммуникационного агентства SETTERS, сооснователь образовательного проекта SETTERS EDUCATION: Школьникам важно понимать, что корпоративная культура отвечает на вопрос, как наша команда достигает результатов. Вот аналогия из школы. Хорошую оценку по контрольной можно получить разными путями. Можно долго и упорно к ней готовиться, а можно найти уже готовые ответы и попробовать списать. Или дружить с теми, кто хорошо учится, и во время контрольной воспользоваться помощью друга. А еще можно применить современные технологии, например искусственный интеллект. Результат один — хорошая оценка, а путей, которые ведут к нему, множество.

Корпоративная культура — это про то, какой путь выбирает компания. Мое мнение: нет правильного и неправильного пути, они все разные, у каждого есть свои плюсы и минусы. И даже те пути, которые кажутся простыми или очень хитрыми, имеют много своих неочевидных минусов.

**Алина Чичина** (далее — А.Ч.), сооснователь коммуникационного агентства SETTERS, CEO wellness-бренда re-feel: Корпоративная культура — это не «Правила компании» на главной страничке сайта, это общая среда, в которой люди взаимодействуют, учатся и вместе растут. И базируется она в первую очередь на ценностях фаундеров (основателей — Примеч. ред.).

**Александра Жаркова** (далее — А.Ж.), сооснователь SETTERS, инфлюенсер: Ребятам надо знать, что не существует единого стандарта, по которому живут все компании, как в сериалах, где офис — это белый орпел с расе, дресс-код, совещания по понедельникам и кофе в бумажном стаканчике. В реальности у каждой компании, у каждой команды

есть свой стиль, свои принципы и форматы коммуникации, свой свод правил, определяющих, как ведутся дела, как организация решается на новые смелые проекты. Главное — понимать, что бывает по-разному. И можно найти то, что вам ближе, где вам комфортнее и где вы сможете максимально реализовать свой профессиональный потенциал.

**Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

«Сотрудники называли друг друга “друллеги” — от совмещения слов “друзья” и “коллеги”. Стиль управления и внутренних коммуникаций ребята строили от противного — отталкивались от того, что им самим не нравилось в работе по найму. “У нас была горизонтально-бирюзовая модель, хотя мы тогда не знали слов “горизонтальная и бирюзовая модель”. Это все было очень интуитивно. Но мы точно понимали, что нам важно создавать комфортную атмосферу, насколько это возможно. Я старалась и стараюсь быть таким лидером, с каким бы мне самой хотелось быть

*Ключевое качество, благодаря которому мы создали SETTERS, это решительность. Можно остановиться на стадии мечты, обсуждения, перебора идей, спора... А можно в какой-то момент сказать: «Хорошо, запускаем сайт, ищем клиентов». И несмотря на то что у нас тоже был страх (страшно вообще никогда не перестанет быть), мы действовали.*

рядом и работать“, — говорит Саша.

Обратная сторона тесного общения с коллективом в том, что уход первых сотрудников, которые просто устали от высокого темпа и хотели попробовать себя в чем-то другом, Саша воспринимала очень болезненно...

“Я вообще не расслаблялась ни на секунду, — говорит Жаркова (речь идет о начальном этапе развития компании — Примеч. ред.). — Я тогда таких слов, конечно, не знала, но по факту жестко ньюбизила (ньюбиз — специалист, отвечающий за привлечение новых клиентов и развитие бизнеса — Примеч. ред.)“. Иными словами, сочетала в себе качества продавца, коммерческого директора, аккаунта, спикера и других специалистов, чтобы общаться с клиентами и развивать новые направления деятельности компании.

По словам Алины, Саша постоянно приносила какие-то новые задачи. Команде приходилось брать на себя то, чего они раньше не делали».

### **— Как бы вы описали организационную культуру SETTERS подросткам?**

**Е.Д.:** Это корпоративная культура, в которой много неравнодушных людей. Сотрудники SETTERS помогают друг другу находить неочевидные решения, достигать новых целей. Они вместе учатся ошибаться и признавать свои ошибки, быстро их исправлять и, самое главное, действовать. То есть регулярно, постоянно действовать. Не просто получать огромное количество знаний, но и применять

## **Отзывы экспертов**

«Материал статьи рискнула использовать как член городского жюри конкурса “Лидер в образовании”. Участникам конкурса задавала вопрос: “Насколько открытость и командность влияют на развитие организации?” Получилась классная дискуссия! Думается, что читателей публикация затронет».

«Идеология команды, конечно, привлекательна, однако “привязка” статьи к школьным проблемам, несомненно, ее украсила бы».

их в реальности. То есть корпоративная культура у нас командная и деятельная. Она про то, что допускать ошибки можно, но важно их анализировать, исправлять и стараться больше никогда не повторять. И она про постоянную поддержку друг друга: ты не один, рядом люди, которые подстрахуют, подскажут и вдохновят на следующий шаг.

### **Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

«Раз в полгода с каждым сотрудником проходят пульс-колы. На них обсуждаются процессы и условия работы. Как человек себя чувствует, какие у него есть вопросы, что беспокоит...»

Продолжение рассказа о пульс-колах можно прочитать, перейдя по QR-коду.



#### **А.Ч.: SETTERS —**

это место, где свобода творчества и самовыражения сочетается с высокой ответственностью каждого сотрудника. Здесь можно прийти с идеей, которая выходит за рамки привычного, и услышать в ответ не «ну ты загнул!», а «ого, давай попробуем!».

**А.Ж.:** В SETTERS мы стараемся действовать таким образом, чтобы каждый получал удовольствие от того, что он делает, с кем и над чем он работает. Нам важно, чтобы каждый сотрудник каждое утро с удовольствием шел на работу, приступал к проекту и вступал в коммуникацию с коллегами. Мы стараемся делать так, чтобы даже тогда, когда возникают проблемы или случается сложный проект и приходится его перерабатывать, наваливается усталость, мы знали и помнили, для чего мы это делаем. В нашей работе всегда есть смысл.

И еще очень важный момент: мы считаем, что каждый человек по умолчанию талантлив и креативен. И когда ты смотришь на любого чело-

века с этого ракурса, то позволяешь человеку раскрыть его потенциал, огромное количество его возможностей.

#### **Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

«В офисе в Санкт-Петербурге настроена “Алиса” (виртуальный помощник, встроенный в умную колонку от Яндекс), которая в 10.30 включает режим “Доброе утро”: рассказывает новости и запускает классные подборки песен. А в 19.00 напоминает о том, что пора закрыть ноутбук и отдохнуть».

Здесь можно прочитать описание офисов компании:



**— Благодаря чему вам удалось стать теми, кто создал SETTERS? Чье влияние на ваше личностное становление вы бы отметили?**

**Е.Д.:** Если говорить о личностном становлении, думаю, ключевое качество, благодаря которому мы создали SETTERS, это решительность. Можно остановиться на стадии мечты, обсуждения, перебора идей, спора... А можно в какой-то момент

*Важно не бояться и Всегда идти туда, где тебе более интересно. Всегда выбирать то, что делает интереснее твою жизнь. Не бояться новых знакомств. Не бояться рассказать о себе. Не бояться проявиться.*



сказать: «Хорошо, делаем сайт». И мы реально это сделали: запустили сайт, начали искать клиентов, работать. Несмотря на то что у нас тоже был страх (страшно вообще никогда не перестанет быть), мы действовали. Если мы допускали какие-то промахи, старались максимально быстро их исправлять, постоянно учиться, учиться, учиться. И с каждым днем просто делать дело чуточку лучше.

**Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

«Взрывной рост требовал более серьезной перестройки. Тогда в компании появился девиз “Обновляйся или умри” и сформировалось SETTERS LAB — отдельное направление внутри агентства, которое отвечало за структурирование и оптимизацию процессов, за внедрение новых практик. Так, чтобы они соответствовали новым масштабам и задачам».

Подробнее о работе лаборатории можно прочитать здесь:



**А.Ч.:** Думаю, с миру по нитке. Семья с детства культивировала любопытство и учила верить в собственные силы. Социальное окружение в школе, университете и за их пределами учили быть открытой миру и постоянно узнавать новое.

**А.Ж.:** Мне, наверное, сложно выделить что-то одно. Думаю, что жизненный опыт и жизненный путь должны быть максимально разнообразными. В жизни должно быть по-всякому: не только успехи, но и трудности, провалы, моменты, когда

## Отзывы экспертов

«Очень подробно, интересно, порой интригуяюще о принципах работы современной компании. “Экологичная обратная связь, как топливо для развития”, “совпадение по ценностям”, “антимероприятие”, “фидбэк” — это лишь малый перечень новых определений, в которые захотелось углубиться, чтобы потом применить на практике».

«Статья дает полезное для директора знание о современных управленческих технологиях».

ты вообще не понимаешь, куда идти. Потому что именно через анализ причин неудач приходит устойчивость. Ты становишься сильнее и смелее. На меня сильно повлияло и то, что я выросла в очень маленькой деревне и училась в маленькой школе. При этом я с большой любовью вспоминаю школу, поддержку учителей, их веру в меня. Я всегда знала, что если чего-то захочу, обязательно это попробую. Меня не остановят никакие препятствия. Эту веру в меня вселили и мои учителя, и моя семья, и мои друзья. Поэтому могу сказать, что состою из очень-очень разных историй, из очень разных советов близких мне людей. На самом деле практически каждый встретившийся на моем пути человек внес больший или меньший вклад в меня. Одним из

самых важных для меня людей была моя бабушка, которая всегда напоминала, что нет вообще никаких границ на пути к своей мечте. Я мечтала жить в Москве, бабушка здесь училась, и, в общем, она всегда меня этой московской энергией наполняла, хотя до окончания школы я в столице никогда не была. Впервые оказалась в Москве только в 19 лет.

**— Кому подходит ваша компания и кто подходит вам? На что вы смотрите в первую очередь на собеседовании при приеме на работу?**

**Е.Д.:** Мы смотрим на то, как человек воспринимает мир, насколько он ему открыт. Наша основная ценность, про которую мы везде говорим, — это открытость к изменениям и понимание, что спокойных времен не будет. То есть надо научиться принимать сложность мира, с воодушевлением относиться к встречающимся трудностям, задачам, к разным, порой странным событиям, которые происходят вокруг. Надо научиться с ними

работать, научиться воспринимать их как какую-то игру, как увлекательное интеллектуальное соревнование: что сегодня интересного и классного принесет мне день?

Очень важно не допускать преобладания негатива в восприятии происходящего, не пытаться закрыться, уйти от всего. Проблемы будут, задачи будут, и классно то, как мы к ним относимся, и то, как мы умеем их решать. Я думаю, что вот это умение заметить проблему, не замолчать ее, а начинать решать ее вместе с командой — одно из основных. Естественно, кроме этого есть какие-то отдельные профессиональные навыки, но вот эта адекватность мировосприятия, умение договариваться, работать в команде и быть равнодушным ко всем проблемам и задачам, которые возникают, это критически важная история.

**Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

*«Каждый сотрудник может указать на уязвимость в рабочем процессе и предложить решение.*

*«Главное, что надо понимать школьникам про корпоративную культуру: бывает по-разному. У каждой компании, у каждой команды есть свой стиль, свои принципы и форматы коммуникации, свой свод правил, определяющих, как ведутся дела. И можно найти то, что вам ближе, где вам комфортнее и где вы сможете реализовать свой профессиональный потенциал максимально».*



*Речь о культуре фидбэка, говорит Лиза Гаврилова, экс-HR-менеджер SETTERS. По ее словам, в компании принято давать конструктивную, экологичную обратную связь. Ее воспринимают как топливо для развития. Вместо “мне не нравится” говорят “мне кажется, в этом процессе не работает вот этот момент, его можно пофиксить вот так, чем я могу тебе помочь”. Так сотрудники становятся амбассадорами изменений. Это касается не только процессов, связанных с задачами клиентов, но и внутренних».*

**А.Ч.:** Нам важно, чтобы было совпадение по ценностям. Необходимым навыкам или так называемым хардам мы можем доучить, если видим потенциал и искренний интерес. Для меня еще важно понимать, насколько человек умеет работать самостоятельно и одновременно в команде, то есть насколько он не слипается с коллективными решениями и ответственностью, при этом открыт к сотворчеству и помощи коллегам.

**— Чем организационная культура знакомых вам компаний отличается от вашей?**

**Е.Д.:** Есть много разных типов корпоративных культур. Среди них есть авторитарные, где все решает один человек, который всем показывает, что надо делать, куда надо идти и как туда идти. Наша команда в этом плане чуть более автономная, у нас видение будущего рождается в диалоге. Мы вместе обсуждаем новый проект и начинаем думать, как мы туда пойдем, договариваемся друг с другом.

Наши ценности — это командность и равнодушие к нашим проектам и к индустрии в целом. На мой взгляд, самое плохое, что может случиться с компанией, — это наличие в ней большого количества людей, равнодушных к тому, чем они занимаются. Человек может не обладать какими-то невероятными навыками и компетенциями, это не критично. Это все можно подтянуть. Гораздо важнее обладать интересом к тому, что ты делаешь. Искренним, неподдельным. Я не всегда понимаю, как его вырастить, но когда он есть, его точно можно опознать.

**А.Ч.:** Многие компании в малом и среднем бизнесе строятся вокруг быстрых результатов и личного авторитета руководителя. В таких моделях свободы для экспериментов меньше. У нас же культура основана на горизонтальных связях, доверии и личной инициативе каждого. Мы даем свободу пробовать, ошибаться и быстро учиться. Это стимулирует рост людей внутри команды и компании в целом.

**Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

*«Каждый сотрудник может предложить идею и получить поддержку от руководителей. Например, запустить свой проект внутри компании или за ее пределами. А еще в перспективе он может стать партнером компании. Прецедент есть: Ксения Жаворонок получила долю в агентстве.*

*Вот что Ксения Жаворонок говорит о своем опыте: “Семь лет назад я пришла в компанию из-за того, что хотела попробовать*

*себя в роли бизнес-леди, которая организует свое дело. Хотела потренироваться “на кошечках” — на SETTERS — и потом сделать что-то свое. Но я столкнулась с такой помощью и открытостью со всех сторон — от Саши, Жени, Алины, от сотрудников, — что мне захотелось задержаться. Чувствовала, что мое желание создавать что-то свое никто не ограничивает. Это способствовало тому, что я сама часто приводила в компанию клиентов, которые шли ко мне. Очень благодарна, что ребята оценили мой вклад».*

**А.Ж.:** Общаясь с предпринимателями, топ-менеджерами крупных корпораций, нередко считываю недоверие к людям. А недоверие вызывает много тревоги и отнимает массу сил. Доводилось сталкиваться с тем, что компании боятся вкладываться в развитие сотрудников, не решаются доверить сотрудникам большие, сложные задачи или ценную информацию. Понятно, что все относительно и не всякую информацию стоит разглашать всему коллективу. Но иногда мне кажется, что масштаб недоверия выходит за все возможные рамки. Порой хочется обнять всех этих людей и сказать: послушайте, попробуйте довериться миру, и, возможно, вы станете чуть менее напряженными и ваши коллеги вас удивят. Потому что доверие окрыляет. Когда ты говоришь: “Я тебе доверяю. Бери. Делай. У тебя получится”, человек раскрывается. И часто удивляет тебя в хорошем смысле.

На мой взгляд, нам в SETTERS удается априори относиться к людям с

доверием. Конечно, случались и негативные кейсы, но в 90% случаев наше доверие к людям оправдывало себя. Полагаю, что человечность и доверие тоже являются нашей отличительной особенностью.

## **Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

«“Все, что мы вместе создали за эти годы, не заслуживает, чтобы кто-то громко хлопал дверью, поливал другого грязью или провоцировал конфликт”, — говорит Саша. Предпринимательница отмечает: они очень много энергии инвестировали в создание этих отношений. По ее словам, расстаться, бросить, разойтись — самое простое. Но это значит, что человек не хочет строить дальше, не готов инвестировать в отношения время и силы. Поэтому вместо того, чтобы тратить время на ссоры, она предпочтет сказать: “Я тебя люблю, несмотря на все твои закидоны. Возьми время. Выдохни. Я рядом. Придешь, обсудим”. Ее принцип — оставаться человеком: по-человечески относиться к себе и к другим. “Любая проблема, которая сегодня кажется главной в жизни, не будет значить ничего через полгода-год”, — добавляет предпринимательница».

## **— Как понять, какая организационная культура присуща конкретной компании?**

**Е.Д.:** Самые понятные критерии: каких людей компания нанимает, по-вышает и каких людей она увольняет, кто из нее уходит. Это показывает, какие ценности в компании дейст-

вительно ставятся во главу, а какие являются просто номинальными, декларируемыми, и не более того. И если на сайте написано «открытость и командность», а на практике растут только те, кто жестко конкурирует или тащит на себе все в одиночку, вывод очевиден. То есть главный показатель — это люди, и прежде всего те сотрудники, которые становятся лидерами компании. Ну и, конечно, стоит обратить внимание на то, как принимаются и исполняются решения. Они централизованы или распределены? Обсуждаются или спускаются сверху?

**Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

«Идея *connecting huggable talents* (девиз SETTERS, провозглашающий стремление объединить талантливых людей, которые, будучи профессионалами своего дела, способны еще и позаботиться друг о друге, особенно когда в проекте что-то идет не так. — Примеч. ред.) вышла за границы наших проектов и теперь переходит на новый уровень: *connecting huggable business*. Мир меняют команды, и мы рады объединять такие команды, их мечты, амбиции и людей», — говорит Саша.

Все описанные выше проекты объединены холдинговой компанией SETTERS Creative Capital (SCC). Она появилась в 2022 году, чтобы развивать новые проекты и направления бизнеса и помогать талантливым командам заявить о себе. «Мы поняли, что у нас есть достаточно большое количество экспертизы в разных запусках продуктов. Все

проекты суперсинергетические. Мы стали как креативный фонд, акселератор, вкладываться деньгами и экспертизой в новые проекты», — объясняет Давыдов».

Здесь можно узнать, кто и почему стал руководителем SETTERS Creative Capital:



**А.Ч.:** Лучше всего «читать» культуру не в официальных документах, а в реальных действиях и привычках фаундеров компании и ее сотрудников. Что пишут сотрудники о компании в своих соцсетях? Что пишут фаундеры? Какие обсуждения происходят на независимых площадках, где бывшие сотрудники свободно делятся впечатлениями?

**Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

«В начале февраля 2022 года общую встречу решили провести по-новому. По задумке предпринимателей, джедаи тоже должны были заново познакомиться друг с другом, как годом ранее это сделали сооснователи SETTERS. И провести вместе несколько дней, чтобы выговориться до конца.

Перед командой стояли три задачи:

- «заново влюбиться» — вернуть эффект романтизма в рабочие отношения. Принять, что все коллеги разные. И поблагодарить друг друга за это;
- синхронизироваться в целях, амбициях, масштабе;
- договориться».

Подробнее о Совете джедаев SETTERS и задачах, которые он решает, читайте здесь:



**— Представьте, что вы можете написать письмо самому себе и отправить его в прошлое, в то время, когда вы учились в школе. В какое время вы бы отправили это письмо, какой это был бы класс? Что бы вы написали?**

**Е.Д.:** Я думаю, это был бы девятый класс, когда я уже принимал решения достаточно осознанно и вообще мог понять, что мне написали в подобном письме. Я бы посоветовал себе не бояться и всегда идти туда, где мне более интересно. Всегда выбирать то, что делает интереснее мою жизнь. Не бояться новых знакомств. Не бояться рассказать о себе. Не бояться проявиться. Потому что, когда ты делишься идеями, тебе намного проще найти единомышленников. Страх того, что тебя никто не поймет, поскольку ты один в этом мире такой уникальный, во взрослом возрасте, к счастью, проходит. И ты начинаешь видеть, что есть очень много людей, похожих на тебя, которые тоже хотят двигаться в том же направлении.

**А.Ч.:** Впереди тебя ждет интересный путь, полный вызовов, ошибок и открытий. Не бойся ошибаться, каждая ошибка будет закалять, научит ценить успех и откроет новые горизонты. Не бойся думать по-другому, задавать вопросы и меняться, а главное, доверять себе. И даже если люди будут осуждать каждый твой

шаг (а они будут), бездействие — это тоже выбор, который лишает тебя возможности расти.

**А.Ж.:** Я бы отправила письмо себе в 2010 год. Это год, когда я окончила 11-й класс, мне 16 лет. Я безумно волнуюсь на тему сдачи ЕГЭ и поступления в университет. В итоге не поступила в тот вуз, в который хотела, но не потому, что что-то не смогла, а потому, что случилась очень глупая ошибка. Тогда я сильно переживала. Казалось, что мир остановился, все рухнуло! И я бы хотела написать письмо той Саше-выпускнице и сказать ей: «Саш, все правильно, все так, как должно быть, даже когда порой идет не по плану. Получится все ровно так, как ты мечтала, даже лучше. Поэтому верь в себя, делай то, что должна делать, не останавливайся, не переставай верить в себя, в свою мечту, не бойся совершить ошибку, и все будет очень-очень круто!»

**Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

«Женя Давыдов нашел еще один способ развития бизнеса. С весны 2018 года он начал встречаться с представителями рынка, в основном собственниками и руководителями креативных агентств. Предприниматель даже составил список людей, с которыми хотел бы побеседовать. Находил их контакты в соцсетях и писал персонализированный запрос. Он был готов заплатить за консультацию. Предлагал им открытый диалог: честно рассказывал о том, как идут дела в SETTERS, как устроены те или иные процессы (например, психотерапия для сотрудников или база знаний),

*отвечал на вопросы. И в ответ ожидал такой же откровенности. Как правило, собеседники соглашались и открыто рассказывали обо всем, даже о финансовых показателях и размере фонда оплаты труда. Откровенные разговоры помогали предпринимателю понять, как идут дела в индустрии, что и как в компании можно изменить, в целом расширили сознание».*

**— Что такое предпринимательское мышление и что вы думаете о возможности его целенаправленного развития?**

**Е.Д.:** Для предпринимательского мышления нужно несколько вещей. Точно нужен оптимизм, потому что оптимизм — это умение брать энергию из будущего, смотреть на это будущее и стараться превратить это видение в реальность.

Второе — это решительность, чтобы просто сделать первый шаг. Зажмурить глаза и... «Раз, два, три, поехали!», начинаем делать. Решительный настрой на действие — одна из ключевых предпосылок.

И третье — амбициозность, чтобы не останавливаться после первого успеха или после первой неудачи. Мне кажется, амбициозность дает очень много энергии, это мощный импульс на первоначальном этапе. Масштаб личности всегда очень сильно зависит от потенциала амбиции этой личности. Потому что иногда на первом импульсе сильных амбиций можно вылезти даже из очень топкого болота.

**А.Ч.:** Предпринимательское мышление — это комбинация любопытства, ответственности и смелости

действовать. Это способность замечать возможности там, где другие видят проблемы, и умение быстро учиться на своих ошибках. Оно не сводится к открытию своего бизнеса — это, скорее, подход к жизни, когда ты не ждешь, пока за тебя все решат, а берешь инициативу на себя и в работе, и в личных проектах.

**А.Ж.:** Предпринимательский ум очень гибкий и адаптивный. Это очень шустро соображающий разум и, наверное, всегда находящийся в состоянии поиска возможностей, новых идей и решений. Это про ум, который не успокаивается: «А можно ли по-другому? А если попробовать вот так? А что, если...» Это такие постоянно искрящиеся, горящие угольки. Предпринимателей отличает способность находить классные неочевидные решения. Особенность предпринимательского мышления в том, что оно очень креативное.

**Из книги «SETTERS. Команды, которые меняют мир»**

*«SETTERS WEEKEND вдохновил основателей агентства на новый масштабный проект — первую digital-конференцию о болях и инсайтах интернет-маркетинга, чтобы объединить представителей индустрии на одной площадке, перейти от конкуренции к коллаборации.*

*В основе концепции лежала идея сделать антимероприятие: отталкивались от противного. Организаторы хотели сломать стереотипы и уйти от изживших себя форматов. Вместо нескольких потоков сделали один стрим лекций по 20 минут. В перерывах громкая музыка и знакомства в боте, деловом ана-*

логе Tinder. Фирменный стиль тоже был нарочито неглянцевым: фото, снятые на смартфон, мемы из рабочих чатов и стоковые картинки. И никаких скучных презентаций с графиками и таблицами. Кроме того, спикеры не рекламировали свои услуги, исключительно делились опытом и обменивались идеями.

В сентябре 2020 года SETTERS пошло дальше. Совместно с агентствами Zebra Него и Slava организовало “Креачеллу” — фестиваль, объединивший 18 московских креативных агентств. “Креачелла” — это нечто новое. Новый формат. Он дикий, неконтролируемый».

Доступ к рассказу о «Креачелле» открывается здесь:



**— Ценности вашей компании существенно отличаются от ценностей многих других организаций и от ценностей массовой школы. Вы кажетесь островком в океане. Вас это не смущает? Вы хотите, чтобы компаний, подобных вашей, становилось больше? Вы не думали о том, как повлиять на школьное образование? Где в системе общего образования окошко, в которое могло бы просочиться ваше культурное влияние?**

**Е.Д.:** Конечно, мы хотим, чтобы близких нам по ценностям компаний становилось больше. При этом хочу подчеркнуть, что в моем понимании нет хороших и плохих корпоративных культур. Есть культуры, которые

подходят и не подходят конкретным людям.

И мне кажется, что в мире всегда должен быть баланс, равновесие. У кого-то внутри больше структурности, у кого-то — свободы. Кому-то комфортнее в четкой системе, кому-то — в творческом хаосе. И в этом нет конфликта. Есть разность. И она ценна.

Проблема возникает, когда вам подходят абсолютно все люди и вы вообще не понимаете, про что вы, и не можете сказать, ваш это человек или не ваш. С практически стопроцентной вероятностью это значит, что никакой корпоративной культуры у вас нет. Поэтому нас различия в корпоративных культурах не смущают. Для нас будет даже круче, если разных компаний будет становиться все больше и больше: все сбалансируется, и у людей будет выбор, в какую компанию пойти.

**А.Ж.:** Быть островком в океане нас не смущает. На самом деле есть и другие компании, которые проповедуют очень теплые, человеческие подходы. Мы рады, когда перенимают наши практики. И собственно, в том числе поэтому написали книгу о своей компании. Здорово, что очень разных людей из очень разных профессий и компаний она вдохновляет, подкидывает какие-то идеи для того, чтобы улучшить среду в организации, развивать взаимодействие внутри команды. Поэтому, наоборот, нам очень нравится быть этим вдохновляющим островком, командой, которая масштабирует неравнодушие.

О том, как влиять на школьное образование, мы активно не думали. Мы гораздо больше вовлечены в



высшее образование, часто выступаем в университетах, стараемся делать совместно с ними грантовые образовательные программы. Например, совместно с журфаком из СПбГУ разработали курс по digital-профессиям. А вот говоря о школьном образовании, всегда немного волнуюсь. Дети — это открытые умы, и так страшно порой сбить их с толку или внушить им что-то неправильное. Кроме того, существует разрыв поколений, и со школьниками мне сложнее найти общий язык. Но при этом поработать с аудиторией школьников было бы интересно (у нас был такой опыт в рамках небольших образовательных проектов). Думаю, в системе общего образования было бы круто интегрировать мир разных индустрий в жизнь школьников. Показывать ребятам эти индустрии с точки зрения знакомства со спецификой разных профессиональных практик. В мои

школьные годы нас особо с профессиями и людьми из этих профессий не знакомили. Правда, к нам приходили представители университетов, колледжей, техникумов, но это немного другое. Вот если бы на уровне школьного образования стало больше обмена информацией и опытом непосредственно с людьми, которые в той или иной индустрии работают, это было бы классно!

**P.S.** Подробнее о компании SETTERS и ее проектах можно почитать в блоге Александры Жарковой, перейдя по qr-коду:



Беседовал  
**Анатолий Витковский** ■



# СПОСОБ

## ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА



О «способе, с помощью которого учителя бы меньше учили, а ученики при этом научились большому» я узнал в конце 80-х годов прошлого столетия, когда начал работать преподавателем трудового обучения в Суражском педагогическом училище им. А.С. Пушкина. Это одно из старейших учебных заведений Брянской области, которое более ста лет занимается подготовкой учителей начальных классов.



---

Валерий Милушкин,  
преподаватель технологии  
Суражского педагогического  
колледжа им. А.С. Пушкина,  
г. Сураж, Брянская обл.

*Опыт — учитель, очень дорого  
берущий за уроки,  
но зато никто не научает лучше его.  
Т. Карлейл*

## **Как надо учить и как не надо**

Мне сразу предложили посетить урок-практикум с целью ознакомления с секретами трудового обучения студентов, накопленными несколькими поколениями трудовиков за прошедшие десятилетия. Несмотря на уже имеющийся у меня немалый опыт трудовой подготовки на всех ступенях общеобразовательной и профессиональной школ, включая и производство, я согласился. И не зря. На этом уроке меня удивило то, что студенты повторяли ту же работу, которую они когда-то делали на уроках труда в начальной школе. Объектом труда была простая аппликация из бумаги и картона, которую надо было изготовить с помощью простейших инструментов.

Вся работа преподавателя на этом уроке заключалась в том, чтобы на вводном инструктаже напомнить студентам о правилах техники безопасности при работе с колющими и режущими инструментами, а на заключительном инструктаже выставить им хорошие и отличные оценки за выполненные работы.

Пока студенты самостоятельно занимались изготовлением поделки, преподаватель имел возможность показать мне необычный способ разметки, которому мог бы позавидовать любой профессионал. На альбомном листе с помощью карандаша, линейки и двух правил построения чертежа-разметки мой коллега лег-

ко построил квадрат — главную геометрическую фигуру с точностью до миллиметра. Когда я решил повторить этот прием разметки, который оказался весьма эффективным способом обучения, то получил тот же результат, что и у преподавателя. Секретом нового для меня способа обучения были фиксированные движения применяемых инструментов, позволяющие контролировать рабочие действия как обучающего, так и обучаемого.

О втором секрете я узнал в конце урока. Когда прозвенел звонок и студенты стали выходить из мастерской, я заметил, что несколько человек выбросили свои поделки в мусорный ящик. Я ознакомился с его содержимым и выяснил, что работы студентов были крайне низкого качества: детали поделок неточно размечены, криво вырезаны и вдобавок заляпаны клеем. Меня несколько не удивил такой поступок студентов. Они просто показали, как плохо их научили ручным умениям на уроках труда в советской начальной школе. Я даже знал, каким способом совершалось их обучение. Это хорошо знакомый мне способ «набивания руки», который применялся и применяется до сих пор не только на уроках труда в начальной школе, но и на других ступенях трудовой подготовки в общей и профессиональной школах. За неимением лучшего этот способ применяется даже наставниками на производстве.

Всем известна процедура обучения с помощью этого допотопного способа. Учитель наглядно показывает тот или иной прием, делает, как сам умеет, а ученики, повторяя этот при-

ем с помощью упражнения, делают... как сами умеют. И все потому, как утверждают ученые люди, что «упражнение — это повторение без повторения». Это значит, что прием, показанный учителем, усваивают лишь отдельные ученики, и то при условии, что учитель сам правильно умеет делать. Остальные ученики в начальной школе получают путевку в жизнь в виде неправильного двигательного навыка, требующего переучивания. Студенты, выбросившие свои работы в мусорку, это доказали. Отсюда я сделал вывод, что все, кто сегодня пользуется при обучении способом «набивания руки», а это обучающие и обучаемые, впустую тратят свое время, деньги, силы и здоровье.

Так что я с пользой посетил урок-практикум преподавателя, который открыл мне глаза на то, как надо учить и как не надо. После этого урока оставалось только проверить новый способ обучения в деле, и это дело не заставило себя долго ждать.

### Студенческий кооператив

В самом начале своей деятельности в училище я вместе со студентами создал кооператив. Из отходов местной картонной фабрики мы изготавливали наглядные пособия

для уроков труда в начальной школе. Вот здесь и пригодился новый способ обучения, который показал свою высокую эффективность. С его помощью можно было легко научить студентов делать качественную продукцию. Трудно в это поверить, но те самые студенты, занимающиеся на уроках-практикумах так называемым общественно полезным трудом, результат которого отправлялся в мусорное ведро, в кооперативе стали заниматься общественно необходимым трудом, за результат которого платили деньги.

Дальше случилось самое интересное. Деятельностью нашего кооператива заинтересовался брянский ученый, доктор педагогических и экономических наук, профессор, член-корреспондент РАО Виктор Дмитриевич Симоненко. В начале 1990-х он вместе с московским ученым Хотунцевым Ю.Л. возглавлял рабочую группу, которая внедряла в российскую школу новую образовательную область — «Технология». Профессора заинтересовало качество выпускаемой кооперативом продукции, и, самое главное, он хотел узнать, с помощью чего это качество обеспечивалось. Когда я показал ему новый способ обучения с фиксированными движениями, профессор сразу предложил мне создать азбуку

*Сам автор дидактики считал ее лишь  
Вспомогательным средством для того, чтобы  
найти настоящий способ обучения для  
учителя.*

технологии для российской начальной школы. Я знал, что английский аналог «Технологии», как и бывший советский «Труд», не имел такой азбуки, поэтому согласился помочь. Должен сказать, что работа по созданию азбуки оказалась не такой уж простой и продолжалась до середины нулевых годов XXI века. Я начал работу с того, что стал применять на своих уроках-практикумах в кооперативе и на пробных уроках, которые давали студенты в начальной школе, практические наработки по использованию фиксированных движений. Это сразу сказалось на моей работе как преподавателя: учить стало легко.

### **«Вещи и слова» плюс фиксированное движение**

Однако я не хотел, чтобы азбука выглядела кустарщиной, и начал искать для нее научное обоснование в трудах ученых, серьезно занимавшихся решением проблем трудового обучения: И.П. Павлова, И.М. Сеченова, Л.С. Выготского, Н.К. Крупской, А.В. Луначарского, П.П. Блонского и других. Некоторые из них в нашей стране сегодня преданы забвению, несмотря на то что именно эти люди в начале XX века создали знаменитую советскую школу 20-х годов, которая готовила творцов, а вместе с ней — лучшую в мире советскую систему просвещения. В связи с этим важно заметить, что сегодня понятие «лучшая в мире советская система просвещения» часто подменяют понятием «лучшая в мире советская система образования», которой никогда не было в бывшем Советском Союзе.

В научных трудах известного со-

ветского ученого-биомеханика Н.А. Бернштейна я обнаружил его слова о том, что «упражнение — это повторение без повторения». Более того, именно ему принадлежит идея фиксированных движений, которую целесообразно применять на уроках трудового обучения в начальной школе. Очень жаль, что в обстановке 50-х годов прошлого столетия этот научный подвиг ученого был «отмечен» полным отстранением Н.А. Бернштейна от экспериментальных работ и негласным запретом на его публикации. Однако ученый успел сделать главное. Например, мне с помощью его идеи фиксированных движений удалось проверить на практике идею «динамического стереотипа» И.П. Павлова. По его идее, все анализаторы первой сигнальной системы по кругу связаны между собой. А это значит, что можно научить лишь один анализатор, чтобы остальные тоже запомнили учебную информацию. Как известно, ведущим органом чувств является зрение. При обучении именно через него проходит более 80% всей информации. Важно, чтобы эта информация правильно воспринималась нашим бинокулярным зрением. Так, при отсчете необходимо, чтобы луч зрения был строго перпендикулярен ребру линейки и измеряемой линии. При отклонении положения глаза вправо или влево возникает ошибка на параллакс, и результаты будут или меньше (при отклонении головы вправо), или больше действительных (при отклонении влево). Эта ошибка будет тем больше, чем больше отклонение и чем толще линейка, то есть чем дальше отстоят штрихи деления

от измерительной плоскости. Избежать этой ошибки можно только с помощью фиксированных движений частей нашего тела.

При создании азбуки нередко возникали проблемы, решить которые можно было только с чужой помощью. Например, возникла проблема обучения левшей. Для их обучения нужны были ножницы для леворуких, а их в продаже нет. Пришлось обращаться с просьбой к Правительству России наладить производство ножниц для обучения левшей.

В работе над азбукой мне помогали те поколения трудовиков, которые работали до меня в училище. В свое время они сумели реализовать на практике методический принцип параллелизма вещей и слов с помощью речевых моделей, которые студенты могли применять при проведении пробных уроков. Мне оставалось только к первой параллели «вещи и слова» добавить вторую параллель — «фиксированное движение».

### **За помощью — к классикам**

По ходу работы над азбукой возникали интересные идеи. Например, с помощью нового способа обучения уже в начальной школе на уроках технологии можно осуществлять

массовую подготовку высококвалифицированных специалистов, занимающихся ручным трудом. Была еще одна идея, которая не понравилась моим оппонентам. С помощью фиксированных движений можно сразу правильно «учить» органы чувств младших школьников, чтобы в будущем дети могли легко освоить любую профессию.

Важно заметить, что В.Д. Симоненко осуществлял постоянный контроль за созданием азбуки. Он знакомился с моими наработками, приглашая к себе или на научно-практические конференции. Помимо контроля за созданием азбуки, В.Д. Симоненко решал вопрос о создании экспериментальной площадки на базе Суражского педагогического училища им. А.С. Пушкина с целью проверки нашей азбуки на практике. Он подготовил необходимую документацию и даже назначил научного руководителя. Однако выполнить свой план Виктору Дмитриевичу не удалось. В 2006 году он ушел из жизни, а азбука до сих пор осталась невостребованной. Вопрос о создании экспериментальной площадки закрыли, так как у брянского ученого не оказалось последователей. Региональные работники образования, к которым я обращался с просьбой продолжить

*Секретом нового для меня способа обучения были фиксированные движения применяемых инструментов, позволяющие контролировать рабочие действия как обучающего, так и обучаемого.*

его дело, никак не могли поверить, что азбука, созданная на Брянщине, может совершить революцию в российском образовании. Понадобились более веские доказательства, которые помогла найти дочь В.Д. Симоненко, проректор по научной работе БГУ имени И.Г. Петровского Матяш Наталья Викторовна. Она порекомендовала мне искать доказательства в научных трудах классиков эпохи Просвещения — Я.А. Коменского, Ж.-Ж. Руссо и И.Г. Песталоцци. Должен честно сказать, что я с сомнением отнесся к ее совету. Как известно, сегодня весь научный мир утверждает, что система Коменского за три с половиной столетия безнадежно устарела. Его знаменитая «Великая дидактика», которую называют универсальной теорией практики, не отвечает вызовам российского образования XXI века. Не отвечает требованиям нашего общества и его школа со своей классно-урочной системой, в которой мы все учились и продолжаем учиться до сих пор. Кстати, стоит отметить, что те недостатки, которые были у этой школы в XVII веке, так и остались без изменений в XXI веке.

Однако я поверил Наталье Викторовне на слово. Как выяснилось, сам Коменский очень хорошо знал о возможностях своей дидактики и о недостатках своей школы. Недаром в момент презентации своей книги Амстердамскому сенату он написал на первой странице следующие слова: «Суть нашей дидактики заключается в том, чтобы отыскать способ, с помощью которого учитель бы меньше учил, а ученики при том научались большему. Чтобы в школах не царил крик, чувство омерзения и тщетности

## Отзывы экспертов

*«Эту бы статью да прочесть разработчикам современных образовательных программ! Может, тогда бы к ним пришло осознание того, что до сборки роботов и квадрокоптеров в начальной школе ребенок должен еще много чему научиться».*

*«Статья, которую хотелось перечитать несколько раз! Автором представлен уникальный опыт создания азбуки технологий для российской начальной школы. Это методическое пособие не просто опирается на личный опыт группы разработчиков, а имеет глубокую научную базу классиков педагогической мысли. У меня только один вопрос: почему данное издание не представлено широкой публике педагогов России? Уверена, что за ним выстроится очередь! Очень хочется посмотреть, изучить, применить на практике».*

усилий, но, напротив, был покой, удовлетворенность успехами, а среди христиан поубавилось бы невежества, праздных споров и смятения душ, но прибавилось бы света, порядка, мира и благоденствия».

Как видим, текст этой надписи, сделанной рукой Коменского, говорит о том, что сам автор дидактики считал

ее лишь вспомогательным средством для того, чтобы найти настоящий способ обучения для учителя. Так как сам Коменский не успел этого сделать, то эту надпись можно считать его посланием своим ученикам и последователям, которые должны были не только найти этот способ, но и проверить его на практике.

### **Квадрат Песталоцци**

Через сто лет «способ, с помощью которого учитель бы меньше учил, а ученики при том научились большему» нашли последователи Коменского Жан-Жак Руссо и Иоганн Генрих Песталоцци. Чтобы убедиться, что это тот самый способ, о котором писал Коменский, мне пришлось внимательно изучить знаменитого «Эмиля» Руссо и не менее знаменитые произведения Песталоцци «Как Гертруда учит своих детей» и «Лебединая песня». Как выяснилось, «способ» Руссо и Песталоцци оказался начальной школой, здание которой построил Руссо с помощью своих идей свободного воспитания и производительного труда, а Песталоцци с помощью своей идеи элементарного образования наполнил школу Руссо необходимыми средствами обучения на уровне нанодидактики. Получилась совершенно новая школа, кар-

динально отличающаяся от школы Коменского. Руссо в своей школе предложил новую структуру дидактики, изменившую роли у главных обстоятельств учебного процесса. В нашей начальной школе, которую мы считаем современной, умственные способности младших школьников учитель использует как средство для достижения главной цели — освоения предметных знаний.

Руссо в своей школе предлагает предметные знания использовать для «достаточного правильного развития чувственных способностей младших школьников». В этом случае предметные знания становятся средством, а органы чувств младшеклассников — целью. Таким образом, Руссо «предупреждает» сердце от проступков, а ум от ошибок.

Дальше Песталоцци продолжил меня удивлять своим дидактическим инструментарием, который должен иметь каждый учитель для эффективной работы в школе Руссо. После 20 лет сомнений в отношении приоритета чувственных способностей учеников в школе Руссо Песталоцци начал решать проблему «беспорядочности чувственных восприятий». Определил, когда «наши познания из беспорядочных становятся определенными, из определенных — ясными, а из ясных — четкими». В

*Все, кто сегодня пользуется при обучении  
способом «набивания руки», а это  
обучающие и обучаемые, впустую тратят  
свое время, деньги, силы и здоровье.*



контексте реализации этой проблемы Песталоцци создал целый ряд дидактических средств для развития органов чувств младших школьников в школе свободного воспитания и производительного труда Руссо. В этом ряду дидактических единиц я обнаружил азбуку труда, которую мечтал написать Песталоцци. В ней были бы указаны постепенные упражнения для всех видов деятельности: бросание, переноска, толкание, размахивание, кручение и т.д. Ребенок, выполняя эти упражнения, развивал бы свои физические способности и приобретал гибкость движений, необходимую при выполнении любой работы.

Сам Песталоцци по этому поводу говорил: «Подобно тому, как умственные и нравственные силы нуждаются для своего развития и соответствующих человеческой природе и расположенных в психической последовательности средствах, так и развитие сил, предшествующих этим умениям, основывается на механизме азбуки умений, то есть на общих правилах, следуя которым дети могли бы развиваться с помощью ряда упражнений, постепенно ведущих от чрезвычайно легких умений к умениям чрезвычайно сложным. Это дало бы им возможность овладеть с возрастающей день ото дня легкостью всеми теми умениями, приобрести которые им необходимо. Но и эта азбука еще не найдена. Ведь вполне естественно, что редко находят что-либо, чего никто не ищет, но если бы мы стали это искать, и притом с такой же серьезностью, с какой привыкли искать даже самую малую выгоду в искусстве стяжательства, то и эту

азбуку можно было бы легко найти, а будь она найдена, она наверняка стала бы великим подарком для человечества».

Настоящим сокровищем для учителя нужно считать основу метода Песталоцци — приложение к азбуке труда, знаменитый квадрат — «меру всех вещей». С его помощью на уроках технологии любой учитель начальных классов может научить каждого младшеклассника правильной работе во времени и пространстве с помощью числа и формы.

Сам Песталоцци говорил: «Сделав квадрат основным средством для развития первых понятий о числе и форме, метод не только создал благодаря этому фундамент наглядности для абстрактных понятий о времени и пространстве, чего эти понятия в качестве основы для обучения детей никогда не имели, но он сделал больше: он, безусловно, дал этим понятиям наиболее простую и плодотворную основу наглядности, которую человеческий ум в состоянии был найти для этой цели. Метод, несомненно, создал для этих понятий единственный фундамент наглядности, который может быть воспринят человеческим разумом». Соответственно, «кто научился измерять, вычислять и рисовать элементарно, то есть при помощи психологически разработанных, последовательных рядов образовательных средств, тот уже обладает всеми средствами умственного образования, нужными для овладения мастерством».

Так как в наше время очень много спекуляций и кривотолков вокруг школы свободного воспитания Руссо с элементарным образованием Пе-

сталоцци, я постараюсь объяснить смысл таких ключевых категорий, как «негативное воспитание» и «свободное воспитание», которые являются фундаментом их школы.

Действительно, Руссо в своей школе требует: «первичное воспитание должно быть только негативным». Для этого Руссо вкладывает в понятие «негативное» фотографический смысл и наполняет им «чистую доску» младшего школьника, которую передвигает с уровня умственных способностей на уровень первой сигнальной системы, то есть уровень чувственных способностей. Теперь на этой «чистой доске на таком уровне учитель должен писать только узкие, но верные знания», для того чтобы «достаточно правильно развить чувственные способности младшего школьника». Наша азбука с фиксированными движениями как раз и соответствует таким требованиям.

Что касается смысла категории «свободное воспитание», то здесь еще проще. Это редкий случай, когда смысл находится не в названии идеи, а в результате ее использования. Если ученики начальной школы Руссо

свободно осваивают элементарные предметные знания Песталоцци, то на последующих ступенях общей и профессиональной школ они свободно осваивают более сложные знания и умения.

### От теории к практике

---

Несмотря на то что доказательств было предостаточно, я решил еще раз проверить эти факты на достоверность необычным путем. В 2006 году исполнилось 260 лет со дня рождения Песталоцци, а в 2007 году все мировое научное сообщество отмечало 350-летие «Великой дидактики» Коменского. Пользуясь случаем, я написал письма президентам Швейцарии и Чехии, в которых поздравил их с юбилеями великих соотечественников и попросил уточнить некоторые факты из их жизни и деятельности. Ответ от президента Швейцарии до сих пор жду, а вот ответ от президента Чехии я получил через директора музея Я.А. Коменского в Праге Маркету Панкову. Она не только поблагодарила меня за письмо, адресованное

*В нашей начальной школе, которую мы считаем современной, умственные способности младших школьников учитель использует как средство для достижения главной цели – освоения предметных знаний. Руссо в своей школе предлагает предметные знания использовать для «достаточного правильного развития чувственных способностей младших школьников».*

ее стране и президенту, но и приложила к своему ответу великолепную подборку научных документов, с содержанием которых я сразу же стал знакомить работников российского образования. Я стал писать статьи, которые охотно печатали журналы «Директор школы», «Народное образование», «Начальная школа», «Школьные технологии» и другие. Попробовал опубликовать в московском научном журнале свою статью «Уроки истории», но редакция запросила за публикацию неподъемную для меня сумму в 24 тысячи рублей. Конечно, приятно было узнать, что мой интеллектуальный труд столь высоко ценят ученые люди, но откуда нищий учитель

может взять такие деньги, которые я не смог собрать даже с помощью местной администрации. Разумеется, я хотел отказаться от своей затеи с публикацией, но нашлись добрые люди, которые бесплатно опубликовали мою статью, превратив ее в книгу с названием «Уроки истории: от теории к практике». Помогла мне в этом редакция Международного издательского дома «Ламберт». Теперь учителя во всем мире могут узнать о способе, с помощью которого «учителя меньше учат, а ученики при том научатся большому». Создан этот способ в России, в Брянской области, в Суражском педагогическом колледже им. А.С. Пушкина в виде азбуки. ■

## **ВСЕ ПОДПИСЧИКИ БУМАЖНЫХ ВЕРСИЙ ПОЛУЧАЮТ БЕСПЛАТНО ЭЛЕКТРОННЫЕ АНАЛОГИ И АРХИВ ЗА ТРИ ГОДА**



### **ДИРЕКТОРИЯ**



Чтобы мы могли открыть вам доступ, необходимо предоставить нам следующие данные:

- адрес вашей электронной почты;
- Ф.И.О.

Для подтверждения подписки вышлите фото или скан квитанции на подписку (важно, чтобы были видны название журнала и дата подписки) на email: [info@direktor.ru](mailto:info@direktor.ru)

# «ГОВОРЯТ?»

И ПУСТЬ ГОВОРЯТ!»

Надежда Смолянинова,  
директор школы No 204 Центрального района г. Санкт-Петербурга

*Недавно в разговоре со мной молодая и достаточно успешно начинающая педагог поделилась своим переживанием. Ее волнует и расстраивает то, что про нее говорят другие люди. Дошло до того, что она начала испытывать стыд за свои успехи и уже хочет быть «как все», не выделяться.*

Первый вопрос, который у меня возник (и я его, конечно, задала): что значит в вашем понимании быть «как все»? Учитывая, что все мы разные, мне кажется, стать неким собирательным образом, который нравится всем, полным противоречий и внутренних конфликтов, — это не просто вредно, а элементарно невозможно!

И второй вопрос: неужели вы думаете, что вы и ваша жизнь для кого-то, кто про вас говорит, важнее, чем он сам и его собственная жизнь?

Говорят про всех: и про неудачни-

ков, и про нормальных, конечно же, про тех, кто удачлив и чего-то добился. Мы интересны друг другу — так уж мы устроены. Человек — существо социально направленное! Это факт, который нужно принять. Но чтобы этот факт не бил кнутом по самооценке, нужно разбираться в природе того, что и почему люди говорят друг про друга.

Люди говорят друг про друга и плохое и хорошее. Но хорошее реже, и это тоже объяснимо. Негативные события, поступки, проявления

*Если тяжело воспринимаются разговоры о себе, обязательно нужно работать над укреплением своей самооценки. Когда самооценка адекватная, это позволяет человеку критически относиться к мнению окружающих.*

вызывают более сильный отклик, быстрее и прочнее запоминаются. Негатив дает больше эмоций, подсознательно значимых для выживания и адаптации (человеку жизненно необходимы гормоны стресса, адреналин и кортизол, а за мамонтами уже давно никто не гоняется). Это важно понимать, чтобы не впасть в зависимость от досужих разговоров и сплетен, что чревато неприятными последствиями. Поэтому я, конечно же, постаралась помочь коллеге разобраться в некоторых закономерностях человеческого поведения. А помогли мне в этом психологические знания (психология — мое второе образование).

Немного теории. У нашей психики есть защитный механизм, который называется проекцией. Проекция может возникать как в сознательном, так и в бессознательном виде. Как может срабатывать проекция?

**Перенос внутреннего наружу.** Когда человек приписывает свои негативные черты, желания или мысли другим людям, не осознавая, что на самом деле это его собственные чувства.

**Избегание болезненных реалий.** В этом случае проекция позволяет людям избегать признания собственных негативных качеств, что делает ее одним из самых распространенных механизмов психологической защиты.

**Маскировка личного конфликта.** Когда человек снижает градус своих негативных чувств, делает их более приемлемыми для себя,

переносит эти чувства на других, чтобы избежать неприятных ощущений.

Таким образом, люди наделяют события, поступки окружающих, да и самих окружающих определенными характеристиками, ярлыками, чтобы им самим было проще и легче адаптироваться к различным жизненным ситуациям. И то, что один человек говорит про другого, зачастую к этому другому не имеет отношения. На самом деле человек говорит про себя. И все, что его «бесит» в другом, на самом деле он не принимает в себе. Или не позволяет себе раскрыть то, что другой позволил. Сами подумайте, ну неужели людям не все равно, будете вы участвовать в конкурсе педдостижений или нет? Или воспользуетесь ли вы предложением повышения в должности или нет? Как изменится от этого жизнь того человека, который обсуждает или осуждает ваши решения и действия? Никак!

Проекция защищает человека от него самого, позволяет переложить ответственность за свои эмоции и действия на окружающих, а не признавать их как свои. Еще один важный момент: люди публично могут транслировать одно, в кулуарах другое, а чувствовать третье! Так тоже бывает. Мы это осуждаем, называем нечестностью, непорядочностью, двуличностью. Но по факту (и по природе) в той или иной мере страдают этим тоже все. Почему? Хотя бы на минуту представьте себе, что будет, если люди начнут говорить в глаза все, что они думают? Это же будет ужас! Все же срабатывает у людей

инстинкт самосохранения и опасение входить в открытый конфликт.

Все сказанное не означает, что не надо слушать никого. Просто надо принимать во внимание, что в мире довольно мало людей, которым до нас по-настоящему есть дело. Как правило, это те, кто входит в круг наших близких. И еще важно научиться различать конструктивную критику, к которой иногда полезно прислушаться, от сплетен и зависти. Учитесь из того, что о вас говорят, извлекать пользу для себя. Тоже полезный навык.

По итогу даю рекомендацию: если вы чувствуете (или слышите, или знаете), что вас обсуждают или осуждают, постарайтесь выдохнуть и живите своей жизнью, которая касается только вас и никого больше! И только вы знаете, как правильно!

По реакции молодой коллеги было видно, что она прислушивается к моим словам. Но одних слов мало. Поэтому в конце разговора поделилась простыми приемами, которые помогают лучше понять себя, свои мысли, чувства и реакции, а также развивать навыки саморегуляции. Обычно все начинается с вопросов самому себе. Что я сейчас чувствую? Почему меня это так задевает? Уже после этих вопросов человеку становится легче.

Если же после того, что вы теперь знаете, и нескольких упражнений вам все равно тяжело воспринимать разговоры о себе, обязательно нужно работать над укреплением

своей самооценки. Когда самооценка адекватная, это позволяет человеку критически относиться к мнению окружающих.

Поможет ли эта беседа коллеге изменить отношение к тому, что не всем по душе ее профессиональная активность и успешность? Покажет время. Но я считаю, что проводить подобные беседы надо. На мой взгляд, для любого руководителя важно стремиться к созданию и поддержанию позитивной атмосферы. Я улавливаю настроения автоматически, в силу опыта, привыкла быть внимательной к людям и помогать в случае необходимости.

Обычно начинаю разговор с вопроса: «Я вижу, что с вами что-то происходит. Хотите это обсудить?» Если человек готов, то беседуем. Если говорит, что все хорошо, то у меня есть еще одна управленческая хитрость — через наставничество или на педсоветах могу отвлеченно раскрыть тему. Вольно-неволью, но человек как-то отнесется к моим словам, и, возможно, это поможет осознать важные для него вещи.

Конечно, все эти действия не гарантируют стопроцентный результат, потому что знания, советы и рекомендации — это одно, а работа над собой, своим состоянием — это совсем другое. Это требует личной заинтересованности, времени, терпения, определенного уровня осознанности. Но я всегда радуюсь, если кому-то мне удастся помочь. ■

## Обучение работе с ИИ в России переживает бум

Первое полугодие 2025 года стало рекордным по количеству новых онлайн-школ, обучающих работе с искусственным интеллектом.

За два с половиной года количество зарегистрированных на образовательной платформе GetCourse школ, в которых можно приобрести навыки взаимодействия с ИИ, увеличилось вчетверо: с 9 в конце 2023-го до 36 в середине 2025-го. При этом первые шесть месяцев нынешнего года стали рекордными по количеству новых ИИ-школ. Если в 2023 году на платформе появилось 6 ИИ-проектов, в 2024-м — 10, то лишь за первое полугодие 2025-го — 17.

Общее количество учеников в первые шесть месяцев 2025 года в школах, специализирующихся на обучении работе с ИИ, достигло 28 000 человек.

Самыми востребованными направлениями обучения в области ИИ стали: применение нейросетей для начинающих (19,3%), создание контента (18,5%), автоматизация и оптимизация бизнес-процессов, маркетинг, работа с ассистентами и чат-ботами (15,1%), промптинг (11,8%), работа на маркетплейсах (3,4%) и создание нейросетей (1,7%).

Развивается не только рынок, но и подход к обучению. Средняя стоимость курса снизилась на 5 тыс. руб. — до 20,6 тыс.

Эксперты считают, что это лишь начало — рынок ждет еще одна волна роста.

Источник: <https://www.forbes.ru>

## Средний балл ЕГЭ: области роста и снижения

Как следует из данных Рособрнадзора, за четыре года средний балл по ЕГЭ вырос по шести предметам.

Вырос средний балл по:

- математике (с 56,9 в 2022 году до 62,1 в 2025 году);
- биологии (с 50,1 до 54,5);
- физике (с 54,1 до 61,8);
- химии (с 54,2 до 58,2);
- литературе (с 60,7 до 61,9);
- географии (54,6 до 54,9).

За это же время произошло снижение среднего балла по:

- русскому языку (с 68,3 в 2022 году до 60,7 в 2025 году);
- обществознанию (с 59,9 до 53,6);
- информатике (с 59,4 до 55,9);
- истории (с 57,9 до 55,9);
- английскому языку (с 73,3 до 64,1).

Как видите, сильнее всего снизилась средняя сумма баллов по русскому языку — на 7,6 балла.

Источник: <https://www.rbc.ru>





**Ирина Белякова,**  
*директор гимназии  
им. В.П. Сергейко, станция  
Ленинградская,  
Краснодарский край*

## ОБЛАКО МЫСЛЕЙ

### **Энергия для «подъема» просмотров**

Этим летом я приняла участие в замечательном проекте — запуске онлайн-курса «Искусство ведения социальных сетей». Идею курса предложила председатель нашего краевого сообщества наставников-просветителей, учитель географии из Краснодара Лилия Казанцева. Замысел состоял в том, чтобы создать серию обучающих видеоматериалов для коллег, которые хотят нарастить свое мастерство ведения соцсетей.

### **Минимум теории, максимум практики**

Членам краевого сообщества, которые глубоко освоили навыки онлайн-коммуникации, предложили подготовить выступление по выбранной теме. Основной принцип: минимум теории, максимум практики и лайфхаков. В результате у нас сложилось расписание из 12 видеоуроков.

Занятия курса шли 12 дней подряд. Не буду перечислять все темы уроков, назову несколько для примера: «Как написать “вкусный” пост легко и с удовольствием?», «Жизнь с цифрой — новый формат: искусственный интеллект в арсенале педагога-блогера», «Эмодзи. Быть или не быть, вот в чем вопрос». Мое выступление было посвящено работе с интересным форматом сторис.

По реакции аудитории мы поняли, что наш контент, как теперь говорят, зашел. В откликах коллеги написали, что с удовольствием пользуются лайфхаками наших спикеров: кто-то научился грамотно делать ссылки, кто-то — создавать «эмодзи, похожие на тебя».

### **Преодолевая барьеры недоверия**

*Курс завершен, но все видеоуроки доступны по ссылкам, которые даны на моей страничке «ВКонтакте» [https://vk.com/belyakova\\_iv?from=search&w=wall95896116\\_6421](https://vk.com/belyakova_iv?from=search&w=wall95896116_6421).*

*Уважаемые коллеги, вы можете освоить навыки ведения соцсетей в любое удобное для вас время. Полагаю, что сегодня значимость этих навыков сложно переоценить. Когда педагоги регулярно и внятно рассказывают о том, что происходит в школе, это стирает границы между школой и обществом. Чем более открыты мы будем, тем более позитивным станет наше взаимодействие с родителями и партнерами.*

## Два чудесных дня в Тамбовской области

В этом году на базе ТГУ имени Державина и регионального ресурсного центра агробизнес-образования Татановской школы (с. Куково, Тамбовская область) прошел VI Всероссийский форум агрошкол. «Агрофорум» продлился всего два дня, но за это время его участники получили множество позитивных впечатлений.



## Якутская модель

Гости форума ознакомились с интересными региональными моделями агрообразования. Так, у Ассоциации агрошкол Якутии на законодательном уровне закреплён статус регионального объединения, благодаря чему 96 агрошкол получают весомое дополнительное финансирование из госбюджета. В этом регионе есть потрясающие проекты. Например, Тулагинская школа создала свой сельхозкооператив и выпускает собственную продукцию, очень качественную, кстати. Их продукты получили золотые медали на выставке «Золотая осень — 2024».

## Татьяна Хударова,

президент Ассоциации школ-хозяйств и агрошкол, директор лицея им. Героя России Веры Волошиной, г. Наро-Фоминск, Московская область

## Форум — это космос!

А еще форум — это возможность встреч с представителями фирм, заинтересованных в сотрудничестве со школами. К примеру, с представителями инженерной компании «Лоретт», работавшей проект, благодаря которому школьники смогут научиться считывать данные метеорологических спутников и делать метеопрогнозы для местных агропредприятий. Так что вместе с полезной информацией форумчане увезли домой контакты потенциальных партнеров. И это здорово!

## Эстетика труда

Хочу рассказать также о конкурсе плакатов, посвященных труду (идею проекта предложила педагог столичной школы «НИКА» Елена Тюттерина). Участвуя в конкурсе, ребята переносят на бумагу свои идеи и мысли о труде, в визуальных образах и символах проявляют связь трудовой деятельности с историями семей и культурными традициями. Есть очень сильные, впечатляющие работы. Например, серия работ, в которых школьники переосмыслили содержание старых советских плакатов с позиции современных реалий.

# ИЗМЕНЕНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ: ПЛАНЫ И... БУЛЫЖНИКИ



*Люди, руководящие системой образования, уделяют много внимания разработке концепций и планов, но при этом часто пренебрегают процессом реализации изменений, считает кандидат педагогических наук Елена Ленская. То есть в процессе реализации зачастую допускаются серьезные управленческие ошибки. Какие? С этого вопроса начался наш разговор с Еленой Анатольевной.*



---

Елена Ленская,  
кандидат педагогических наук



*На фото Елена Ленская (в центре) с двумя выпускницами Московской высшей школы социальных и экономических наук*

— Реализацией вообще мало кто занимается всерьез. Управление системой образования осуществляется таким образом, словно руководители уверены: если придуман замечательный план, то он реализуется сам собой. Но так не бывает.

И даже когда за реализацией плана кто-то наблюдает, то, как правило, это те же люди, которые и составляли план. Но ведь они не могут быть беспристрастными наблюдателями,

фиксировать то, что есть на самом деле. Вспомним отчеты первых советских пятилеток. В качестве доказательства, что пятилетний план успешно выполнен, населению приводились те же цифровые показатели, которые были запланированы пять лет назад. Но если обратиться к реальным результатам, которые не публиковались и не афишировались, выясняется, что по некоторым позициям реальные цифры были меньше

запланированных в полтора раза, а иногда и в 10 раз. Значит, реальную картину не очень-то и хотелось увидеть. Отчитаться-то надо о хорошем. А булыжники, которые попадают на пути, проще не заметить, чем убрать с дороги.

Сейчас в управлении преобладает тот же подход. В нашей системе зачастую отчитываются не столько результатами, сколько планами. И как следствие, растет недоверие к официально афишируемым результатам.

**— Когда вы говорите о недостатке внимания к процессу реализации, вы имеете в виду реализацию проектов, которые директора инициируют сами, или реализацию масштабных проектов федерального уровня?**

— И то и другое. В реализации любого проекта должна участвовать команда, отслеживающая ход его выполнения. Кто-то отслеживает, скажем, посещаемость, которую мы наметили, кто-то — участие детей в дополнительных занятиях. И крайне важно, чтобы эти люди могли честно, не опасаясь, что их накажут, озвучивать реальные данные и анализировать, где недоработали, почему не получилось. Это серьезный шаг,

требующий от директора готовности принять и нежелательные результаты, которые неизбежно могут появиться.

В любом проекте действует принцип: чтобы двигаться вперед, нужна регулярная обратная связь. Например, раз в две недели команда собирается, обсуждает, что происходит, какие есть успехи и трудности. И при этом люди не закрывают глаза на то, что пока получается недостаточно хорошо.

**— При столкновении с информацией о негативе в своей работе у руководителей часто срывает психологическая защита. Вот свежий пример. Сейчас депутаты подняли вопрос об отмене домашних заданий, и почти все посты директоров школ на эту тему о том, насколько домашние задания ценны и полезны для детей. Я не к тому, что домашние задания нужно упразднить (думаю, это популистская инициатива). Но популистская мотивация не отменяет того, что в этой сфере есть реальные проблемы.**

— У нас самые большие домашние задания в мире. Правда, сейчас нас

*Прежде чем затевать изменения, надо найти очень веский информационный повод для этого. Обычно повод возникает в результате бенчмаркинга (сопоставительного анализа), когда мы сравниваем себя с кем-то.*

догнали Япония и Китай, но у них учебный процесс разделен на утренние и вечерние занятия. В старших классах дети, готовясь к поступлению в вуз, посещают и вечернюю школу, и учителя это учитывают. А у нас подобного разделения нет, а поскольку каждый учитель считает свой предмет главным, задания в сумме просто неподъемные.

Как исправить ситуацию? Мы предложили школам простую практику: давайте регулярно собирать учителей и согласовывать задания. Учителя собираются и обсуждают, что они намереваются задавать на ближайшую неделю, как распределяют задания. Смотрят, так ли уж нужно вот это, это и это. Как выглядит рабочий день? Очень часто на один и тот же рабочий день сваливается сразу несколько контрольных или несколько больших заданий, которые надо успеть выполнить одновременно, а какие-то дни оказываются пустыми. Обычно учителя между собой это не согласовывают, потому что редко работают как команда. Когда же педагоги начинают регулярно обсуждать «домашку», количество бессмысленных заданий снижается. Налаживание командной работы учителей — одна из ключевых задач.

**— Изменение организационной культуры — сложный, длительный процесс. Очевидно, не стоит пытаться вовлечь в него сразу всю школу. Начинать с локальных проектов? С обсуждения, к примеру, домашних заданий с теми, кто захочет в это включиться?**

— Если решать такие задачи только

с теми, кто хочет, проблема не решится. Начинать лучше с одного-двух классов, чтобы можно было продемонстрировать результат остальным.

Что касается вовлечения в процесс преобразований сразу всех — это еще одна системная беда. У нас популярен поворот «Все вдруг!»: вот сейчас мы все будем делать так-то. При таком подходе не получается отследить, хорошо мы сделали или плохо. Раз вовлечены все, то надо демонстрировать высокие результаты у всех. А страна-то большая, и условия в регионах сильно различаются. То, что эффективно в Якутии, может совершенно не подойти в Кабардино-Балкарии, и наоборот.

**— Что еще упускается в управлении изменениями?**

— Работа со смысловой мотивацией к изменениям. Прежде чем затевать изменения, надо найти очень веский информационный повод для этого. Иначе люди будут работать спустя рукава или саботировать перемены. Например, в школе только 20% детей поступают в вузы, а в соседней школе, находящейся в похожих условиях, целых 50%. Подобный контраст сильно цепляет людей: почему у нас так плохо обстоят дела? Давайте что-нибудь сделаем, чтобы улучшить эту ситуацию. Кстати, в свое время в Китае в вузы поступали 80% городских выпускников и только 5% сельских. После осознания этого неравенства заработали реформы образования.

**— Признак действенного информационного повода в том, что он указывает на значимую для сотрудников проблему?**



— Обычно повод возникает в результате бенчмаркинга (сопоставительного анализа), когда мы сравниваем себя с кем-то. Как выглядят наши показатели в сравнении с другими системами, сходными с нашей (например, со странами СНГ или со школами, работающими в похожих условиях)? Каких показателей достигают лучшие подразделения в нашей системе (например, школы, детские сады, вузы или классы одной параллели)? Что мы можем почерпнуть из их опыта? Или мы сравниваем себя с самими собой: мы в позапрошлом году вот так-то работали, а сейчас, смотрите, насколько у нас упали результаты! Что случилось? Иногда идет сравнение даже с другой сферой. К примеру, в Англии, когда затевали реформы в области образования, ориентировались на реформы в сфере медицины. И удалось какие-то удачные решения перенести на образование.

**— По вашим наблюдениям, насколько велик интерес школьных руководителей к теме управления изменениями? В настоящее время в системе образования много формальных,**

**бюрократических процедур, в которые втянуты школьные руководители и учителя. К тому же у педагогов очень высокая учебная нагрузка. В таких условиях вряд ли можно рассчитывать на высокую инновационную активность.**

— Когда я выступала с этой темой на форуме перед аудиторией директоров школ, то интерес точно ощущался. Думаю, многие руководители морально готовы к переменам и, как только получают сигнал «можно», начнут действовать.

**— То есть в педагогическом сообществе есть ощущение, что серьезных преобразований не миновать. Почему? Потому что качество образования сильно просело?**

— Да, качество снизилось, и одновременно усилился диктат в том, что можно, а что нельзя. Смотрите: количество частных школ за последние два года удвоилось. Их пока еще все равно гораздо меньше, чем государственных. Но даже в бедных областях (в Ивановской области, в Ставропольском крае) их число резко выросло. Это значит, что все больше

*Крайне важно, чтобы люди могли честно, не опасаясь, что их накажут, озвучивать реальные результаты и анализировать, где недоработали, почему не получилось. Это серьезный шаг, требующий от директора готовности принять и нежелательные результаты, которые могут появиться.*



людей не устраивает государственная система образования.

**— Можем ли мы уже сейчас спрогнозировать, куда будет нацелен вектор будущих перемен?**

— Я вижу несколько возможных сценариев. Если государственная система продолжит прессовать государственные школы, это приведет к дальнейшему развитию частного образования. Его доля может вырасти до уровня развитых стран — 25–30%. В Великобритании, например, около четверти школ — негосударственные, и это воспринимается как норма. Кому-то нравятся государственные школы. Иногда в силу причин экономического характера, иногда оттого, что дети там чувствуют себя более благополучными. Потому что все-таки в частных школах больше стараются хорошо выучить и часто забывают про комфортную атмосферу.

У нас, кстати, иная ситуация. На недавней конференции «Тенденции развития образования» было много представителей частных школ. Мы с интересом общались с ними и заметили, что коллеги часто приводят в качестве образовательных результатов отсутствие буллинга и позитивное отношение детей к школе. А мои внуки учатся в школе Тубельского, и я понимаю, что до сих пор там сохраняется атмосфера противодействия буллингу. И это противодействие более эффективно, чем в некоторых зарубежных школах. Но там очень многое решает родительское и педагогическое сообщество. И эту традицию заложил Тубельский.

Другой сценарий: если глубокие

преобразования начнутся во всей стране, перемены неизбежно затронут государственное образование. Сегодня, если государственная школа заявляет о высоких академических результатах, зачастую эти результаты достигаются за счет работы репетиторов, тех же самых учителей, которые за деньги оказывают дополнительные услуги. По данным исследований, 90% учащихся наших школ пользуются услугами репетиторов, причем часто находят их из числа учителей своей школы. Но государственная система, в которой такое возможно, нежизнеспособна.

**— Какие нужны меры, чтобы школа давала качественное образование без репетиторов?**

— В существующих условиях, когда на каждом шагу запреты, это крайне трудно сделать. И дело тут не только в оплате. Московские учителя получают гораздо больше коллег из регионов. Но платят им не столько за качество обучения, сколько за объем часов и выполнение дополнительных поручений. Школа сильно формализована, там слишком много поводов для написания отчетов. Я часто слышу от региональных министров: «Мы от учителя ничего лишнего не требуем». Возможно, вы и не требуете напрямую, но это делают ваши подчиненные и директора школ, которые обязаны отчитываться перед вами. А отчеты для директоров кто пишет? Завучи и учителя.

Годами существует абсурдная практика, когда надо чуть ли не на год вперед написать планы уроков. Что за вздор? Вы не можете предвидеть, что у вас через два дня случится, но надо

проходить программу именно так, как там написано. А если проходишь не так, строгий проверяющий может сказать, что ты не справляешься со своей работой. Однако в каждом классе разные дети и в жизни детей случаются разные события. Сегодня ко мне пришел такой класс, а завтра совсем другой. Я не могу ориентироваться на то, что я в начале года запланировала. Вот это учителей очень сильно раздражает.

А сейчас придумали еще одну «замечательную» новацию: можно будет ставить оценки за поведение. Мы ведь помним, что раньше происходило с этими оценками. И сколько бы нас ни уверяли, что так не будет, будет именно так. Почти 50% учителей (это тоже, к сожалению, показано в исследованиях) хотят власти над ребенком, им нравится обладать этой властью. И им в руки дают еще одно орудие, которое позволит эту власть употреблять к месту и не к месту.

**— Видимо, надо принципиально иначе выстраивать систему подготовки будущих педагогов?**

— Несколько лет назад была по-

пытка улучшения качества учительского корпуса в программе «Учитель для России». Лучших выпускников вузов, причем самых престижных, привлекали в школы на два года, причем в самые сложные, удаленные сельские школы и школы, где много мигрантов, не говорящих по-русски. Их очень тщательно отбирали, проверяли коммуникативные способности, способность справляться со стрессом, старались проверить, есть ли у них жажда власти. Собеседования в этой программе длинные, в несколько раундов отбора. Так и должно быть. И конкурс на попадание в программу всегда был, что удивительно. Оказывается, у нас много молодых людей, которые хотят себя попробовать на этом благородном поприще. И то, что они не обязаны после двух лет оставаться в той же школе или вообще преподавать, это тоже стимулировало: я попробую, а там посмотрим. Сегодня некоторые из них уже возглавляют сельские школы. Такая программа существует во многих странах мира. Например, в Англии учительский корпус уже почти наполовину состоит из учителей программы Teach First.

*Изменения, касающиеся самостоятельности и инициативности ребенка, у нас имеют отрицательную динамику, а в странах с лучшими образовательными результатами – положительную. Надо предоставлять детям как можно больше возможностей для выбора и экспериментов, побуждать их к воплощению собственных идей.*

В Финляндии, известной хорошим качеством образования, существует жесткий отбор будущих учителей и строгие требования во время их обучения. Поэтому, когда учителя начинают работать, их уже не нужно проверять.

**— Что еще можно порекомендовать школьным руководителям, у которых есть предчувствие перемен?**

— Надо предоставлять детям как можно больше возможностей для выбора и экспериментов, побуждать их к воплощению собственных идей. В одном из последних исследований PISA был блок вопросов о том, что дети и учителя думают про свою систему образования. Результаты показали: у нас школы не просто не учат проявлять инициативу, а с каждым годом компоненты, которые могли бы этому способствовать, сокращаются. Изменения, касающиеся самостоятельности и инициативности ребенка, у нас имеют отрицательную

динамику, а в странах с лучшими образовательными результатами — положительную. Это касается, например, таких аспектов образовательной деятельности, как сочинение рассказов на компьютере, выделение времени на уроке для объяснения ребенком собственных идей (резкое снижение!), самостоятельная проверка домашней работы, разрешение детям провести собственный эксперимент, чтение книг по собственному выбору (очень резкое снижение!). Почему-то нам надо все зарегулировать, чтобы ребята читали одни и те же книги, да еще и споры идут, читать ли детям «Обломова» или «Обыкновенную историю». А в результате дети не читают ни того, ни другого.

Но лишать новое поколение выбора, какой-либо инициативы очень опасно. Кто будет проводить реформы и осуществлять развитие общества, если мы детей этому не научим?

*Беседовал*

**Анатолий Витковский** ■

# ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ЯДРО

МОДЕЛИ СОВРЕМЕННОЙ  
ШКОЛЫ. ЧАСТЬ 2



*В первой публикации  
Сергей Сопочкин вкратце  
представил идеи  
отечественных мыслите-  
лей – М. Бахтина, В. Библера,  
В. Тюпы и С. Смирнова, кото-  
рые, на его взгляд, могут быть  
положены в основу новой  
модели общего образования.  
Следующая публикация серии  
посвящена вопросу практи-  
ческой реализации этих идей.  
Каким образом в результате  
этой реализации изменится  
педагогическая практика?*



---

Сергей Сопочкин,  
директор МБОУ «Лицей № 130»  
г. Новосибирска

Потенциал совершенствования урока как основной формы работы школы (и учителя) не исчерпан. Фактор ЕГЭ усилил в уроке стратегию передачи знаний от учителя к ученику. Эта стратегия еще долго будет ведущим способом приобщения новых поколений к культурно-историческому опыту человечества. Но в ситуации перемен, в том числе и в образовательной системе, уместны вопросы:

- сохранится ли неизменной традиционная форма урока;
- является ли стратегия передачи знаний эффективной стратегией сегодня и на перспективу;
- в каком направлении и как урок и образовательная стратегия учителя на уроке будут меняться?

Одна из проблем традиционного урока — проблема адресата — класса, учебной группы, обучающегося, если они понимаются как объекты, которым нужно передать определенный объем знаний для успешной сдачи экзамена, например. Но у любого адресата, как показал Бахтин, есть своя субъектность. Адресат нашего высказывания (ученик) не безгласен, у него есть свой голос, свой внутренний мир (мир становящегося «я»), интеллектуальная и социальная активность, воля к жизни и познанию. Считаю, что «потеря адресата» (понимание его как объекта воздействия), недооценка субъектности ребенка, потенциала его «я» и являются причиной учебной неуспешности многих детей. Если предположить, что урок — это не только место передачи знаний, но и место содержательного общения на личностном уровне, открытия нового в предмете и учителем и учеником,

место смыслопорождения, дарящего радость познания предметного мира, другого человека и себя, — модель урока и стратегия действия учителя (и ученика) будут иными.

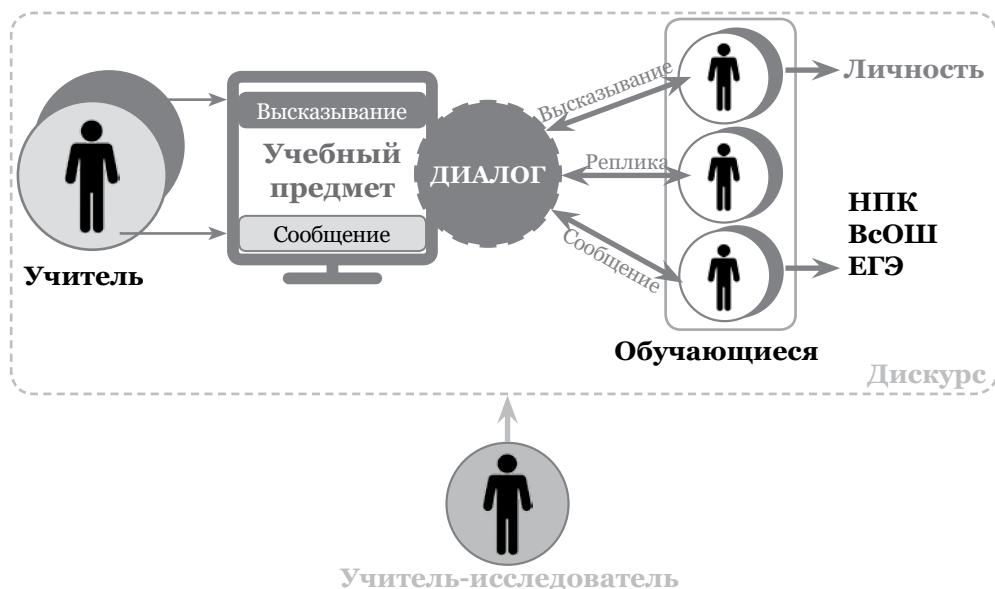
## Дискурсная модель урока

В данной модели представлены обе стратегии. Стратегия передачи знаний выделена темным цветом: учитель — текст сообщения об изучаемом предмете — обучающиеся — формы представления результатов обучения. Темно-серым цветом обозначена стратегия высказываний.

О понимании урока как формы «сложно организованного культурного общения» и категории «высказывание» в контексте идей М.М. Бахтина мы уже писали в предыдущем материале. Рассмотрим детально стратегию высказываний, ее элементы, отличие от стратегии сообщения знаний. Какие компоненты стратегии высказываний мы выделяем в этой модели?

### **1. Замысел урока**

**Учитель** (как субъект образовательной деятельности) задумывает свой урок, исходя из задач, представленных в государственном образовательном стандарте, программе и в учебнике. На замысел урока прямое или косвенное влияние оказывает собственный учебный, методический и коммуникативный опыт учителя, приобретенный им в школе и вузе, профессиональные компетенции учителя, количество и качество имеющихся цифровых образовательных ресурсов, традиции и специфика работы конкретной школы.



Значок монитора в модели свидетельствует, что в каждой учебной аудитории теперь есть компьютер (с экраном / интерактивной доской), который помогает учителю доносить учебный предмет (точнее, слова о предмете, предметную риторику и визуальный ряд) до обучающихся, и что материальные условия для развития цифровой педагогики и совершенствования урока на основе цифры созданы.

## 2. Предметно-смысловое содержание урока

В логике «высказывания» готового предметно-смыслового содержания урока, которое нужно транслировать (как в логике сообщения знаний), нет. Оно всегда находится (изыскивается) и конструируется учителем накануне предстоящего урока с учетом множества факторов: последних научных достижений в области изучаемого предмета, освоения учителем новой методики обучения и т.д. Предметно-смысловое содержание урока, не противоречащее программе, а дополняющее и углубляющее ее, может запрашиваться самими обучающимися.

## 3. Концепция адресата

В замысел урока входит и то, как учитель представляет себе своих учеников, «племя младое, незнакомое» (А.С. Пушкин). Сегодня это поколение, родившееся и становящееся в эпоху цифры, которое на «ты» с гаджетами, получающее много разнообразной информации, которое, конечно, отличается от поколения Пушкина, поколения Бахтина, поколения учащихся советских школ. Глубоких исследований субкультуры этого поколения, того, как оно видит, слышит и понимает собеседника, как оно воспринимает информацию, новое знание и смыслы, его «рецептивной компе-

тенции» (В.И. Тюпа) или нет, или такие исследования не доходят до школьного учителя, не помогают ему в ежедневной работе. А адресат, знакомый и незнакомый, всегда перед учителем...

#### **4. Риторическая стратегия учителя**

Стратегия приобщения к изучаемому предмету не копирует стратегию сообщения знаний. Постигание изучаемого предмета (приобщение) происходит на уроке с акцентом на адресата — учащихся класса, которые тоже потенциально могут «говорить красиво» (как поется в известной всем педагогам песне). Замысливая урок в стратегии высказывания, учитель задает место и роль ученика на уроке: пассивного слушателя, участника, активного субъекта (собеседника). Если учитель понимает ученика в качестве активного участника урока, его субъекта, значит в свое высказывание он специально закладывает (проектирует) возможность ответного высказывания обучающихся, то есть так конструирует содержание и коммуникативные условия урока, что они позволяют ученикам (их воспринимающему и творящему сознанию) порождать, выстраивать и озвучивать собственные содержательные предметные высказывания. И тогда учитель на уроке не только говорит, но и слушает. А когда мы закладываем возможность ответного высказывания? Один из признаков: когда учителю интересна точка зрения ученика и он готов к разным вариантам ответа, а не только к верному и неверному варианту.

#### **Отзывы экспертов**

*«Глубокий, содержательный материал, который хочется перечитать несколько раз. Никогда не смотрела на образовательный процесс с ракурса концепции Михаила Бахтина. Спасибо автору за эту возможность!»*

*«Стремление автора выстроить новую, современную парадигму образования на основе отечественной культуры вызывает интерес и симпатию. Но это только начало пути. В этих теоретических построениях пока еще слабо прослеживается связь с практикой».*

#### **5. Ответное слово ученика**

Специально задуманная учителем процедура передачи слова ученику (другому субъекту речевого общения) — процедура рискованная: может возникнуть проблема дисциплины (если ученики не приучены работать в таком режиме), обучающиеся не смогут сразу «заговорить красиво» и предметно, адресуя свое высказывание аудитории (учителю и одноклассникам). Риск для учителя еще и в том, что он добровольно ограничивает свою риторическую власть, лишает себя монополии на слово об изучаемом предмете, делится этой властью с другими субъектами, безмолвствовавшими



до этого момента. Получая слово, ученик начинает выстраивать свое высказывание о предмете. Оно может полностью повторять сказанное учителем или написанное в учебнике, но может и отличаться: любой изучаемый (исследуемый) предмет, его предметно-смысловое содержание многогранны. Если учитель допускает возможность многомерного взгляда на изучаемый предмет и, соответственно, другое слово о предмете, то высказывание ученика может раскрыть новые грани и сущность учебного предмета. Высказывание учителя и ответные высказывания обучающихся — основа для продуктивного учебного диалога, обогащения смысла урока.

При анализе риторической, смысловой и коммуникативной целостности урока, более точном понимании его структуры, возможностей и направлений совершенствования не обойтись, на наш взгляд, без категории «дискурс». Дискурс (текст) урока в модели представлен компонентами, о которых мы писали выше: замыслом урока, его предметно-смысловым содержанием, риторической стратегией учителя,

концепцией адресата и ответным словом ученика. Позиция учителя-исследователя в данной модели находится за рамкой урока. Она позволяет учителю посмотреть на свой урок и себя в нем из метапозиции (как бы «над», со стороны, с дистанции) и увидеть урок как некоторую целостность со всеми деталями, понять, как и за счет чего можно усилить его обучающий, развивающий и воспитательный потенциал. Дискурсный подход к анализу урока поможет учителю лучше понять целостный смысл урока (урока как произведения), увидеть и полностью раскрыть его потенциал, в конечном счете свой потенциал и потенциал обучающихся. Отметим еще одну важнейшую особенность дискурса. В.И. Тюпа понимает дискурс как коммуникативное событие встречи и взаимодействия равноправных сознаний, подчеркивая его социальную и событийную (со-бытийную) природу [Тюпа, 2023].

Современный урок — сложное социокультурное, образовательное и коммуникативное событие. Он будет эффективным, если в нем будут органично сочетаться и дополнять друг

*Одна из проблем традиционного урока – проблема адресата, когда ученики понимаются как объекты, которым нужно передать определенный объем знаний. Но адресат нашего высказывания (ученик) не безгласен, у него есть свой голос, свой Внутренний мир (мир становящегося «я»), Воля к жизни и познанию.*

друга следующие основные компоненты: высказывание учителя, которое задумывается и конструируется им с учетом требований стандарта, программы и содержания учебника, авторская позиция учителя по отношению к своему творению, адресация предметно-смыслового содержания обучающимся конкретного класса с учетом их внутреннего мира и познавательных интересов, потенциальная возможность и ответное (встречное) высказывание ученика.

### Фрагмент урока

*Текст подготовлен учителем русского языка и литературы Викторией Узловой.*

На уроках литературы необходимо использовать дискурсивные технологии, которые дают учащимся возможность проявлять коммуникативные и языковые компетенции. В таких случаях высказывания школьников позволят учителю понять степень усвоения ими учебного материала, а также оценить их творческие интерпретационные способности. Так, например, итоговая работа (два урока) по роману Ф.М. Достоевского «Преступление и наказание» предполагает использование технологий, объединяющих различные приемы и методы работы.

Учащиеся делятся на две группы, каждая из которых должна подготовить вопросы по содержанию и проблематике произведения. Первая группа готовит вопросы, относящиеся к содержанию той части текста, которая завершается убийством старухи-процентщицы, вторая группа готовит вопросы, относящиеся к со-

бытиям после него. Вначале ребята внутри групп обсуждают, какие вопросы они зададут. Причем каждый участник должен задать свой вопрос и ответить на чей-то вопрос, вопросы не должны повторяться. Важно, чтобы вопросы были проблемные, требующие развернутого ответа с аргументацией, а не такие, на которые можно ответить «да» либо «нет». Таким образом, участники каждой группы должны обсудить различные события, героев, символику произведения и распределить вопросы так, чтобы каждый задал вопрос, связанный с проблематикой романа. Затем группы по очереди задают вопросы, при этом во время урока необходимо не только задать свой вопрос, но и ответить на вопрос другой группы, а также дополнить, если это необходимо, ответы товарищей. Задавший вопрос имеет право уточнять его, пока ответ не будет максимально полным, а также дополнить ответы учащихся, если они недостаточно раскрывают проблему/тему, важную для интерпретации романа.

Во время проведения подобного урока, как правило, ставятся сложные вопросы, требующие глубокого понимания текста. Например, такой: «Как связаны сны Раскольникова с событиями романа?» Больше внимание было уделено сну об избиении лошади, при этом ученик, задавший вопрос, уточнил, что необходимо выйти не только на предсказывающий характер сновидения, но и на его мифологическую символику. Ученики задавали вопросы о символике цвета, пространства. Были вопросы о семье Мармеладовых. Обсуждали неоднозначный образ главной героини:

«Кем можно считать Соню: грешницей или святой?», что потребовало от учащихся аргументов, включающих интерпретацию библейских эпизодов, включенных в произведение (толкование евангельских притч, понимание символики жестов в иконописи).

Еще один неоднозначный вопрос, прозвучавший на уроке, был сформулирован следующим образом: «В чем проявляется двойничество Раскольникова и Свидригайлова?» Благодаря уточняющим вопросам ученицы, задавшей этот вопрос, десятиклассники пришли к выводу о сходстве событий в жизни этих героев, а также к пониманию того, что Соня Мармеладова является для Раскольникова ангелом-спасителем, помогая встать на путь искупления. Обсуждение эпизодов, связанных со Свидригайловым, позволило высказаться участникам обеих групп и подвело их к самостоятельно сформулированному выводу о важности для Ф.М. Достоевского идеи нравственности: «писатель показывает, что человек, отвергающий нормы морали, игнорируя законы

нравственности, обрекает себя на духовное разложение». Таким образом, практически каждый вопрос запускает дополнительное обсуждение или даже небольшую дискуссию. Я как учитель участвую в обсуждении на равных правах с детьми.

Такой урок принципиально отличается от монологичного занятия, когда один говорит, а остальные слушают и непонятно, насколько слушающие включены, согласны ли с выступающим. Кроме того, на диалогичном вопросе нередко возникают незапланированные эффекты. Скажем, обсуждение действий Свидригайлова, о которых я говорила выше, не было запланировано. Естественный ход развития дает возможность уйти вглубь темы, что на монологичных уроках случается гораздо реже.

Диалогичность урока, на котором главная роль в коммуникации отводится школьникам, а учитель только организует подобную работу и подготавливает к ней во время обсуждений на предыдущих занятиях, позволяет ученикам реализовать свой потенциал языковой личности, а урок понимать как воплощение дискурса.

*Для творческого и думающего человека занятий только наукой мало. Ему требуется еще что-то. Что? Другая реальность, то есть такой формат мышления и действия, который помогает ему в осознании себя не только в качестве обучающегося (исследователя, ученого), а шире и глубже: в качестве человека, личности, творца.*

## Научно-практическая конференция

В нашем лицее, расположенном в Верхней зоне новосибирского Академгородка, кроме учителей всегда преподавали люди из научной сферы. Для развития исследовательских компетенций учащихся в новом корпусе лицея весь 4-й этаж мы отвели под ученические лаборатории, создали свой школьный мини-Академгородок.

Суть проекта «Школа-лаборатория», который мы там реализуем, — создание условий для формирования у лицеистов культуры исследовательской деятельности, исследовательского типа мышления и соответствующих навыков. К работе в лабораториях приглашены сотрудники институтов СО РАН (они и наполняли лаборатории оборудованием под свои задачи) и студенты НГУ, наши выпускники. В первой половине дня в лабораториях проходят практикумы для учащихся специализированных (губернаторских) классов, во второй половине организованы спецкурсы, которые могут посещать все старшеклассники. Темы спецкурсов определяют сотрудники лаборатории по согласованию с руководителем. Родился адекватный проекту, его цели и задачам формат представления обучающимися своих исследовательских работ — лицейская научно-практическая конференция (НПК).

Конференция начинается с постерной сессии, на которой лицеисты-исследователи представляют и защищают свою исследовательскую работу или проект. Постер — это плакат, на котором лицеист компактно излагает

суть своей исследовательской работы. То есть ученик «сворачивает» свои идеи в компактную форму, чтобы все уместилось на плакате. Мы эти плакаты потом красиво оформляем в одном стиле и печатаем. Ученик выходит перед аудиторией со своим постером (плакатом) и защищает свое высказывание. Все обучающиеся 5–11-х классов посещают постерную сессию, слушают выступающих, задают вопросы. То есть это диалогичный формат.

Конкурсное жюри определяет лучшие работы, с которыми их авторы выступают на пленарной части НПК. Завершается конференция церемонией награждения. Складывающаяся практика организации внеурочной деятельности лицеистов с акцентом на исследовательский подход показывает свою эффективность: растет количество участников НПК разного уровня и качество их работ.

	2021/22 уч. год	2022/23 уч. год	2023/24 уч. год	2024/25 уч. год
Количество участников НПК (от школьного до международного уровня)	63	76	86	93
Количество побед	15	23	31	35

Образовательный проект «Школа-лаборатория» универсальный и открытый. В него могут входить (и входят) новые участники: учителя, ученые, лицеисты, родители, все же-

лающие заниматься исследовательской деятельностью или руководить ею. В идеале и в контексте проекта учитель любого предмета может превратить свой учебный кабинет в класс-лабораторию, разрабатывать и реализовывать на его основе поисковую модель урока. А лицейская НПК — образовательная практика, которая интегрирует деятельность ученика на уроке, в лаборатории, самостоятельную домашнюю работу, позволяет обучающемуся представить свое авторское высказывание лицеистам, учителям, ученым, родителям.

### **Школьный фестиваль**

---

Это еще одна практика, которая вписывается полностью в бахтинскую концепцию большого времени культуры и карнавала как момента преодоления человеком ролевых функций, выхода за границы функционирования и наращивания в себе человеческих начал через освоение позиции другого.

С 1962 года наша школа проводит фестивали. В 2023 году мы провели уже 34-й школьный традиционный фестиваль. Почему фестиваль жив, почему он по-прежнему интересен учителям, детям, родителям? Почему участие в фестивале выпускники вспоминают как самое яркое событие школьных лет?

Предположу, что фестиваль совпал с тем трендом, о котором писал В.С. Библер (о смещении бытия к полюсу культуры), он был и остается частью этого тренда: для творческого и думающего человека занятий только наукой мало. Ему требуется

еще что-то. Что? Другая (не научная (научообразная) — инонаучная (С. Аверинцев)) реальность, то есть такой формат мышления и действия, который помогает ему в осознании себя не только в качестве обучающегося (исследователя, ученого), а шире и глубже: в качестве человека, личности, творца. А это и есть формат культуры, понимаемой как феномен самодетерминации, обосновывания своих начал (начал мышления и действия), своего «я» в контексте культуры.

Объяснить коротко, что такое фестиваль в стотридцатке, сложно. Понять, что это такое, возможно только через собственное участие в качестве лицеиста, учителя, родителя. Если коротко. Он проходит один раз в три года. В конце учебного года объявляется тема фестиваля. С сентября нового учебного года, а то и летом, класс придумывает, каким образом к концу учебного года (обычно в апреле) он покажет свое представление. Пишется сценарий, начинаются репетиции монологов, танцев, песен, массовых сцен. Рисуются декорации, готовятся костюмы, программки и прочее. Можно фантазировать и удивлять. Для наиболее полного и яркого раскрытия темы можно все! (За исключением всего того, что не принято в приличном обществе.) Наступает апрель, и каждый класс с 1-го по 10-й (одиннадцатиклассники готовятся к ЕГЭ) выносит свое творчество на суд лицейского сообщества...

Тридцать четвертый фестиваль был посвящен теме «Культурный код.ru» и прошел, как говорит современная молодежь, круто. Перед классными коллективами стояла задача разга-

дать, какой он, культурный код нашей страны. Сценарий постановки писали педагоги, родители и дети. Понятно, что значительный вклад внесли родители (у нас многие родители окончили Новосибирский госуниверситет, играли в КВН), но дети-то тоже были включены. Я наблюдал, как ребята собирались вместе со взрослыми, обсуждали замысел. И вот представьте: у нас был дан 41 спектакль про культурный код России. Чего там только не было! И Гагарин был, и Лаврентьев (основатель Академии городка), и коренные жители Сибири на сцене отплясывали с бубнами, и Колобок выкатывался... Здорово все прошло! Я посмотрел все спектакли. Тема раскрыта, всем пятерки. Как директор, зритель и человек удовлетворен и рад!

## Послесловие

Во многих российских школах есть интересные образовательные практики, достойные результаты и достижения. Идеи, представленные нами в качестве теоретического ядра, «растворены» в этих практиках. Надеюсь, что образовательная система страны станет эффективнее, если мы будем органично увязывать то, что мы делаем на уроках и внеурочке, с работами М.М. Бахтина, В.С. Библера, В.И. Тюпа, С.А. Смирнова, других отечественных мыслителей.

А что думаете об этом вы, уважаемый читатель? Призываю вас к диалогу. ■

# практика

для руководителей ОУ  
и их заместителей

административной работы в школе

Журнал представляет опыт практических решений для применения в управленческой работе.

Большая часть материалов — от практикующих коллег, поэтому они так интересны коллегам из других ОУ, оказавшимся в подобной ситуации, решающим те же проблемы.

Актуальная методическая информация дополнена конкретными апробированными разработками, которые помогают упростить многогранную работу директоров школ и их заместителей.

ЖУРНАЛ ДОСТУПЕН В ПЕЧАТНОМ И ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ (DIREKTORIA.ORG)

Каталог ФГУП  
«Почта России» П1544

# ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ



*Мы продолжаем публикацию серии юридических консультаций для директоров школ от экспертов службы правового консалтинга ГАРАНТ. Мы стараемся подбирать темы, наиболее актуальные для работы всех участников образовательного*





**В школу по электронной почте без подписи с приложением копии паспорта обратился отец несовершеннолетних детей с просьбой предоставить сведения об их месте жительства. Родители несовершеннолетних детей находятся в разводе и связь не поддерживают. По данным судебных приставов, отец на протяжении длительного периода находится в розыске за неуплату алиментов. Мать против передачи персональных данных ее детей по данному обращению, поскольку считает, что личность заявителя подтвердить невозможно, отец детей находится в розыске, о нем более двух лет ничего неизвестно, на связь он не выходил. Родительских прав отец не лишен, но в установлении порядка общения с детьми судом ему отказано.**

**Имеет ли школа право предоставлять запрашиваемые сведения? На что можно сослаться, чтобы отказать в их предоставлении? В какой форме матери следует написать запрет на предоставление сведений о ней и о детях?\***

В соответствии со ст. 47 Семейного кодекса РФ (далее — СК РФ) права и обязанности родителей и детей основываются на происхождении детей, удостоверенном в установленном за-

коном порядке. Согласно ст. 61 СК РФ родители имеют равные права и несут равные обязанности в отношении своих детей (родительские права). Родители являются законными представителями своих детей и выступают в защиту их прав и интересов в отношениях с любыми физическими и юридическими лицами, в том числе в судах, без специальных полномочий (ст. 64 СК РФ). Все вопросы, касающиеся воспитания и образования детей, решаются родителями по их взаимному согласию исходя из интересов детей и с учетом мнения детей. Родители (один из них) при наличии разногласий между ними вправе обратиться за разрешением этих разногласий в орган опеки и попечительства или в суд (ч. 2 ст. 65 СК РФ).

Место жительства детей при раздельном проживании родителей устанавливается соглашением родителей, а при отсутствии соглашения спор между родителями разрешается судом исходя из интересов детей и с учетом мнения детей (ч. 3 ст. 65 СК РФ). Отец несовершеннолетних детей, не лишенный родительских прав и не ограниченный в родительских правах, также является их законным представителем. Из ч. 4 ст. 66 СК РФ следует, что родитель, проживающий отдельно от ребенка, имеет право на получение информации о своем ребенке из образовательных и медицинских организаций, организаций социального обслуживания и других аналогичных организаций.

В предоставлении информации может быть отказано только в случае наличия угрозы для жизни и здоровья ребенка со стороны родителя. Отказ в

-----  
\* Ответ подготовлен экспертом службы  
Правового консалтинга ГАРАНТ Татьяной  
Беликовой.

предоставлении информации может быть оспорен в судебном порядке. Как обращают внимание суды, для получения информации предварительное получение согласия второго родителя не нужно. Указанное право имеет своим основанием п. 4 ст. 9 Конвенции ООН о правах ребенка, которым закреплено право обоих родителей на получение информации, а также нормы СК РФ (например, постановление Президиума Московского городского суда от 02.07.2019 по делу № 44га-0246/2019, решение Электростальского городского суда Московской области от 10.02.2021 по делу № 2а-883/2021).

Семейный кодекс РФ не устанавливает конкретный перечень информации, на получение которой имеет право не проживающий с несовершеннолетними детьми их отец. При этом объем прав на получение информации в рамках образовательного процесса установлен Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее — Закон № 273-ФЗ). Согласно ч. 3 ст. 44 Закона № 273-ФЗ родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют право среди прочего знакомиться с уставом организации, осуществляющей образовательную

деятельность, со сведениями о дате предоставления и регистрационном номере лицензии на осуществление образовательной деятельности, сведениями о дате предоставления и регистрационном номере государственной аккредитации образовательной деятельности по реализуемым образовательным программам, с учебно-программной документацией и другими документами, регламентирующими организацию и осуществление образовательной деятельности, знакомиться с содержанием образования, используемыми методами обучения и воспитания, образовательными технологиями, а также с оценками успеваемости своих детей, защищать права и законные интересы обучающихся, получать информацию о всех видах планируемых обследований (психологических, психолого-педагогических) обучающихся, давать согласие на участие в таких обследованиях или отказаться от участия в них, получать информацию о результатах проведенных обследований и др.

Из содержания указанной нормы следует, что права родителя на получение информации в сфере образования обусловлены осуществлением образовательного процесса и связаны с получением сведений,

*Права родителя на получение информации  
в сфере образования обусловлены  
осуществлением образовательного  
процесса и связаны с получением сведений,  
касающихся непосредственно обучения.*

касающихся непосредственно обращения (например, апелляционное определение Судебной коллегии по гражданским делам Нижегородского областного суда от 19.11.2024 по делу № 33-15921/2024, апелляционное определение Судебной коллегии по гражданским делам Воронежского областного суда от 26.08.2021 по делу № 33-5046/2021, решения Ейского районного суда Краснодарского края от 19.06.2024 по делу № 2а-490/2024 и от 11.12.2023 по делу № 2а-796/2023). При этом в рассматриваемой ситуации обращение отца связано не с получением информации, предусмотренной ч. 3 ст. 44 Закона № 273-ФЗ, а с установлением места жительства детей, что выходит за пределы информации, право на получение которой предусмотрено Законом № 273-ФЗ.

На правоотношения, связанные с рассмотрением обращений граждан в осуществляющие публично значимые функции государственные и муниципальные учреждения, иные организации, к числу которых относятся и государственные (муниципальные) образовательные учреждения, распространяется действие Федерального закона от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» (далее — Закон № 59-ФЗ). При этом до 30 марта 2025 г. допускалось направление обращений по электронной почте, в том числе без использования электронной подписи. С указанной даты направление обращений предусмотрено в письменной форме или в форме электронного документа с использованием федеральной государственной информа-

ционной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» либо иных информационных систем, обеспечивающих идентификацию и (или) аутентификацию граждан (если иное прямо не установлено). То есть направление обращений по электронной почте не соответствует положениям Закона № 59-ФЗ только с указанной даты, поскольку в настоящее время надлежащим будет считаться обращение в электронной форме после прохождения заявителем процедур идентификации и (или) аутентификации, то есть установления (подтверждения) его личности.

Требования к содержанию обращения предусмотрены ст. 7 Закона № 59-ФЗ, однако необходимо учитывать редакцию, действующую на дату поступления обращения. Поступившее обращение должно быть рассмотрено и ответ заявителю направлен в течение 30 дней со дня его регистрации. Из п. 3 ст. 5 Закона № 59-ФЗ следует, что гражданин (заявитель) вправе получить письменный ответ по существу поставленных в обращении вопросов, за исключением случаев, предусмотренных ст. 11 указанного Закона. Если ответ не может быть дан без разглашения сведений, составляющих государственную или иную охраняемую федеральным законом тайну, гражданину, направившему обращение, сообщается о невозможности дать ответ по существу вопроса в связи с недопустимостью разглашения указанных сведений (ч. 6 ст. 11 Закона № 59-ФЗ).

Персональные данные, под которыми понимается любая информация, относящаяся к прямо или косвенно

определенному или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных), Федеральным законом от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (далее — Закон № 152-ФЗ) и указом Президента РФ от 06.03.1997 № 188 отнесены к конфиденциальной информации. Так, операторы и иные лица, получившие доступ к персональным данным, обязаны не раскрывать третьим лицам и не распространять персональные данные без согласия субъекта персональных данных, если иное не предусмотрено федеральным законом (ст. 7 Закона № 152-ФЗ). Обработка персональных данных должна осуществляться с соблюдением принципов и правил, предусмотренных Законом № 152-ФЗ, и допускается при наличии согласия на обработку персональных данных (п. 1 ч. 1 ст. 6 Закона № 152-ФЗ) либо при наличии оснований, предусмотренных пп. 2–11 ч. 1 ст. 6 (для общих категорий персональных данных) Закона № 152-ФЗ.

Кроме того, обработка персональных данных должна ограничиваться

достижением конкретных, заранее определенных и законных целей. Не допускается обработка персональных данных, несовместимая с целями сбора персональных данных (ст. 5 Закона № 152-ФЗ).

Таким образом, передача (предоставление) персональных данных находится в зависимости от наличия соответствующего согласия субъектов персональных данных (применительно к рассматриваемой ситуации — несовершеннолетних и их матери) либо от прямо предусмотренных оснований, не требующих получения такого согласия. **Место жительства является персональными данными не только несовершеннолетних, но и их матери, проживающей совместно с ними.**

Образовательная организация лицом, уполномоченным на осуществление регистрационного учета граждан, не является (такими полномочиями наделены подразделения по миграционному учету органов МВД России), в связи с чем при рассмотрении вопроса о возмож-

*В случае причинения вреда малолетним (в том числе и самому себе) в период его временного нахождения в образовательной организации, медицинской организации или иной организации, осуществлявшей за ним в этот период надзор, эти организации обязаны возместить вред, причиненный малолетним, если не докажут, что он возник не по их вине при осуществлении надзора.*

ности передачи (предоставления) персональных данных, в частности сведений о месте жительства, должна руководствоваться положениями Закона № 152-ФЗ, в том числе требованиями, предъявляемыми к обеспечению конфиденциальности персональных данных.

При рассмотрении споров, связанных с отказами в предоставлении сведений по запросам родителя, не проживающего совместно с детьми, положения Закона № 152-ФЗ в случаях, когда поставленные в обращении вопросы затрагивают персональные данные второго родителя, судами учитываются (например, решение Рыбинского городского суда Ярославской области от 07.10.2024 по делу № 2-3363/2024, решение Чертановского районного суда г. Москвы от 31.03.2023 по делу № 02а-0202/2023).

**Поскольку поставленный в обращении вопрос не относится к информации, предоставление которой предусмотрено ч. 3 ст. 44 Закона № 273-ФЗ, а также с учетом п. 3 ст. 5, ч. 6 ст. 11 Закона № 59-ФЗ и ст. 5, ч. 1 ст. 6 Закона № 152-ФЗ, полагаем, что оснований для предоставления запрашиваемых отцом сведений не имеется. При этом то обстоятельство, что избранный способ направления обращения (по электронной почте) не позволяет достоверно установить (подтвердить) личность лица, его направившего, как второго родителя (отца) в отсутствие сведений о нем более двух лет, может быть указано в качестве до-**

**полнительного аргумента, с учетом даты поступления обращения и внесенных в Закон № 59-ФЗ изменений.**

Предоставление отцом не заверенных надлежащим образом копий документов, подтверждающих личность заявителя и родственные отношения с несовершеннолетним, дает адресату обращения основания усомниться в их действительности и в наличии у направившего обращение лица права на получение информации о несовершеннолетнем (например, решение Муравленковского городского суда Ямало-Ненецкого автономного округа от 25.03.2021 по делу № 2-178/2021), что также может быть отражено в ответе в качестве дополнительного аргумента. Ответ, в котором заявителю было дано разъяснение о надлежащем заверении документов, удостоверяющих личность и подтверждающих родство с несовершеннолетним, и предложено устранить указанные недостатки судом в отсутствие прямого отказа на предоставление информации признан не нарушающим права и законные интересы заявителя.

Ни Закон № 273-ФЗ, ни Закон № 152-ФЗ, ни иные **нормативные правовые акты не ограничивают право матери обратиться в адрес образовательной организации (учреждения) в простой письменной форме и установить запрет на предоставление сведений о себе и своих несовершеннолетних детях, а также передачу (предоставление) персональных данных в случаях, не предусмотренных законодательством Россий-**

**ской Федерации, указав имеющиеся место обстоятельства и приложив при необходимости подтверждающие документы, что также будет учитываться при оспаривании действий (бездействия) по отказу в предоставлении отцу испрашиваемой им информации при его обращении в суд.**

Вместе с тем такой запрет с учетом ч. 4 ст. 66 СК РФ не может касаться информации о ребенке, предоставление которой следует из ч. 3 ст. 44 Закона № 273-ФЗ, поскольку до разрешения вопроса о лишении или ограничении отца в родительских правах он вправе их реализовывать в установленных Семейным кодексом РФ пределах и с учетом нормативного регулирования соответствующих правоотношений.

Как следует из подходов судов, поскольку родители несут одинаковую ответственность за воспитание и развитие детей, данная обязанность должна выполняться независимо от наличия или отсутствия брака родителей, а также их совместного проживания. Уклонение родителей от выполнения своих обязанностей по воспитанию детей может выражаться в отсутствии заботы об их здоровье, о физическом, психическом, духовном и нравственном развитии, обучении. Невыполнение по вине родителей родительских обязанностей, в том числе по содержанию детей, может повлечь для родителей установленные законом меры ответственности (определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 19.02.2024 № 29-КГ23-5-К1, определение Судеб-

ной коллегии по гражданским делам Первого кассационного суда общей юрисдикции от 20.01.2025 по делу № 8Г-40232/2024[88-1796/2025-(88-40177/2024)] и др.). Так, согласно ст. 69 СК РФ родители (или один из них) могут быть лишены родительских прав, если они уклоняются от выполнения обязанностей родителей, в том числе при злостном уклонении от уплаты алиментов, однако рассмотрение этого вопроса отнесено к компетенции суда.

Из положений Семейного кодекса РФ также следует, что все разногласия между родителями несовершеннолетних, касающиеся вопросов их воспитания, обучения, проживания, содержания и др., разрешаются при обращении в орган опеки и попечительства или в судебном порядке. Родители также вправе заключить в письменной форме соглашение о порядке осуществления родительских прав родителем, проживающим отдельно от ребенка.

**На территории школы (на стадионе) после окончания уроков между учениками произошел конфликт, в результате которого одному несовершеннолетнему повредили куртку (несовершеннолетние, не достигшие 14 лет). Полиция вынесла определение об отказе в возбуждении административного производства, также данный инцидент был рассмотрен комиссией по делам несовершеннолетних. Готовится иск в суд.**

**Следует ли привлекать школу как основного ответчика**

**или же основной ответчик — родитель, а школа является соответчиком? Следует ли указывать в иске обоих родителей малолетнего виновника инцидента или достаточно указать одного родителя (как законного представителя)? Следует ли привлекать к участию прокурора (или суд самостоятельно при наличии оснований привлечет его)?\***

Иск может быть предъявлен сразу к двум ответчикам: к образовательному учреждению и родителям. Необходимо указать обоих родителей. Привлекать прокурора необязательно (ч. 3, ч. 4 ст. 45 Гражданского процессуального кодекса РФ\*\*).

### **Обоснование**

В соответствии с п. 1 ст. 1073 Гражданского кодекса РФ\*\*\* за вред, причиненный несовершеннолетним, не достигшим четырнадцати лет (малолетним), отвечают его родители (усыновители) или опекуны, если не докажут, что вред возник не по их вине.

Если малолетний гражданин причинил вред во время, когда он временно находился под надзором образовательной организации, медицинской организации или иной организации, обязанной осуществлять за ним надзор, либо лица, осуществляв-

шего надзор над ним на основании договора, эта организация либо это лицо отвечает за причиненный вред, если не докажет, что вред возник не по их вине при осуществлении надзора (п. 3 ст. 1073 ГК РФ).

Указанной правовой нормой устанавливается презумпция виновности образовательного или иного учреждения, обязанного осуществлять надзор за малолетним, причинившим вред во время нахождения под надзором данного учреждения. В абзаце 3 пункта 14 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 26.01.2010 № 1 «О применении судами гражданского законодательства, регулирующего отношения по обязательствам вследствие причинения вреда жизни или здоровью гражданина» (далее — Постановление № 1) разъяснено, что в случае причинения вреда малолетним (в том числе и самому себе) в период его временного нахождения в образовательной организации (например, в детском саду, общеобразовательной школе, гимназии, лицее), медицинской организации (например, в больнице, санатории) или иной организации, осуществлявшей за ним в этот период надзор, либо у лица, осуществлявшего надзор за ним на основании договора, эти организации или лицо обязаны возместить вред, причиненный малолетним, если не докажут, что он возник не по их вине при осуществлении надзора.

Пункт 2.3 Особенности режима рабочего времени педагогов (утв. приказом Минобрнауки России от 11.05.2016 № 536) устанавливает, что в дни работы работники, ведущие

-----  
\* Ответ подготовлен экспертом службы Правового консалтинга ГАРАНТ Ангелиной Голубевой. Контроль качества ответа — рецензент службы Правового консалтинга ГАРАНТ Мария Рижская.

\*\* Далее — ГПК РФ.

\*\*\* Далее — ГК РФ.



преподавательскую работу, привлекаются к дежурству в организации не ранее чем за 20 минут до начала занятий и не позднее 20 минут после окончания их последнего занятия.

Как указано в п. 9 Обзора судебной практики Верховного Суда РФ № 3 (2019) образовательные и иные организации, где малолетний временно находился, отвечают за неосуществление должного надзора за малолетним в момент причинения им вреда в силу п. 3 ст. 1073 ГК РФ. Такой надзор должен осуществляться в течение всего периода нахождения малолетних в образовательном учреждении, в том числе и на закрепленной за образовательным учреждением территории.

Таким образом, школа обязана доказывать отсутствие своей вины в причинении вреда ученику, находившемуся на территории школы непосредственно после окончания занятий (не позднее 20 минут).

В п. 16 Постановления № 1 сказано, что родители (усыновители), опекуны, попечители, а также организация для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в которую несовершеннолетний был помещен под надзор (статья 155<sup>1</sup> СК РФ), отвечают в соответствии с п. 1 и 2 ст. 1073, п. 2 ст. 1074 ГК РФ за вред, причиненный несовершеннолетним, если с их стороны имело место безответственное отношение к его воспитанию и неосуществление должного надзора за ним (попустительство или поощрение озорства, хулиганских и иных противоправных действий, отсутствие к нему внимания и т.п.). Обязанность по воспитанию на указанных лиц возложена ст. 63, 148<sup>1</sup> и 155<sup>2</sup> СК РФ.

Образовательные, медицинские и иные организации, где малолетний временно находился, а также лица, осуществляющие над ним надзор на основании договора (п. 3 ст. 1073 ГК РФ), отвечают только за неосуществление должного надзора за малолетним в момент причинения им вреда.

При предъявлении требований о возмещении вреда, причиненного малолетним в период его временного нахождения под надзором образовательной организации, суды должны учитывать, что пределы ответственности родителей (усыновителей) и образовательных организаций различны. В связи с этим суд, исходя из обстоятельств каждого дела, вправе на основании ч. 3 ст. 40 ГПК РФ привлечь к участию в деле в качестве соответчиков:

- родителей (усыновителей), опекунов либо организацию для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (ст. 155<sup>1</sup> СК РФ), в случаях предъявления иска к образовательным, медицинским или иным организациям либо к лицу, осуществляющему над несовершеннолетним надзор на основании договора;
- образовательные, медицинские и иные организации либо лицо, осуществляющее над несовершеннолетним надзор на основании договора, если иск предъявлен только к родителям (усыновителям), опекунам либо организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (ст. 155<sup>1</sup> СК РФ).

Из приведенных нормативных положений и разъяснений Пленума Верховного Суда Российской Феде-

рации следует, что образовательная организация, где несовершеннолетний (малолетний) временно находился, отвечает за вред, причиненный несовершеннолетним, если она не осуществляла должный надзор за ним в момент причинения вреда. Обязанность по надлежащему надзору за несовершеннолетними должна осуществляться образовательной организацией не только во время пребывания малолетнего в стенах образовательного учреждения, но и на его территории, закрепленной за этим учреждением в установленном порядке. Если малолетний причинил вред, находясь под надзором образовательного учреждения, то это образовательное учреждение предполагается виновным в причинении вреда и обязано возместить вред, если не докажет, что вред возник не по его вине (Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 27.05.2019 № 77-КГ19-10).

В данном случае при подаче искового заявления достаточно сложно определить, кто является надлежащим ответчиком, так как именно в суде будут устанавливаться фактические обстоятельства дела. Суд при

подготовке дела к судебному разбирательству согласно абз. 4 ст. 148, п. 4 ч. 1 ст. 150 и абз. 2 ч. 3 ст. 40 ГПК РФ разрешает вопрос о вступлении в дело соответчиков, а также разрешает вопросы о замене ненадлежащего ответчика, а если дело невозможно рассмотреть без участия ответчика в связи с характером спорного правоотношения, то суд привлекает его к участию в деле по своей инициативе. Отметим, что ГПК РФ не разделяет основного ответчика и соответчика. При предъявлении требований к нескольким ответчикам они становятся соответчиками, при этом каждый из ответчиков по отношению к другой стороне выступает в процессе самостоятельно (ст. 40 ГПК РФ).

Что касается необходимости указания в иске обоих родителей. Согласно ч. 1 ст. 61 СК РФ родители имеют равные права и несут равные обязанности в отношении своих детей (родительские права), соответственно, отвечать за вред, причиненный малолетним ребенком, должны оба родителя.

*Материал к публикации  
подготовил **Игорь Рожков** ■*

# ГЛАВНЫЕ ШАГИ К УЛУЧШЕНИЮ ОТНОШЕНИЙ

ШКОЛА  
И РОДИТЕЛИ

90



*Не секрет, что отношения школы и семьи не всегда складываются так, как хотелось бы педагогам и родителям. В поисках пути к взаимопониманию полезно посмотреть на процесс выстраивания отношений глазами эксперта, который много лет занимается решением подобных задач, являясь и педагогом, и многодетной мамой. Предлагаем Вашему вниманию интервью с Дианой Машковой, кандидатом филологических наук, членом Общественного совета при Уполномоченном при Президенте РФ по правам ребенка, автором программы для родителей «Азбука счастливой семьи» и одноименной программы для школ, мамой пятерых детей.*



**— В недавнем посте на вашей странице «ВКонтакте» вы писали, что нередко сталкиваетесь с ситуацией противостояния родителей и учителей: родители жалуются на школу, учителя — на родителей. На ваш взгляд, в чем состоят корневые причины этого противостояния?**

— У нас был период, когда воспитательная работа в системе образования сильно сократилась. Считалось, что воспитание — это целиком задача семьи. Но родители часто думали иначе: почему вы меня втягиваете в образовательный процесс? Я в школу ребенка привел — учите, образуйте, воспитывайте. Это противоречие в позициях — одна из причин конфликтов.

Второй момент. Педагогическую деятельность начали называть образовательной услугой. Но школа — это не услуга, которую можно купить и потребить. О какой услуге может идти речь, если это сложная система взаимодействия, где духовное, нравственное, навыковое и знаниевое соединяются воедино? Многие педагоги так и не приняли новый термин, и я их прекрасно понимаю.

И в-третьих, выстраивание конструктивной коммуникации — сама по себе трудная задача. И когда родители сталкиваются, к примеру, с ситуацией, разрешение которой требует совместного взаимодействия, диалога, не все оказываются готовы прилагать усилия к налаживанию контакта с учителем и с ребенком. У педагогов тоже иногда проявляется подобное неприятие: «Моя задача — учить! Зачем мне строить отношения

с каждым учеником? Мне некогда этим заниматься, у меня 30 человек в классе и кипа отчетов». Не всегда учитель готов тратить силы на то, чтобы первичный контакт с учениками сложился, чтобы ребенок проникся авторитетом педагога и начал ориентироваться на его поведение, мнение, ценности. А ведь это важно, поскольку период взросления сопряжен с поиском ответа на вопрос: делать жизнь с кого? К подростковому возрасту пример и авторитет родителей слабеет — это естественный процесс. И зачастую на этапе 10–12 лет ребенок начинает искать значимого взрослого-наставника вне семьи. Но где его найти? Если отношения педагогов с детьми строятся исключительно на основе формальных, учебных задач, то и в школе значимый взрослый тоже не находится. И получается, что педагоги, родители и дети внутренне отдаляются друг от друга.

**— Вы автор программ, нацеленных на выстраивание отношений в семье и отношений между школой и семьей. Насколько я знаю, сначала была разработана программа для родителей, а затем и для школ. Расскажите, как создавались эти программы.**

— Как часто бывает у людей, которые работают в некоммерческой сфере, все началось с очень личной истории. Выйдя замуж и родив ребенка, я вдруг обнаружила, что, будучи педагогом, совершенно не умею строить теплые и гармоничные отношения. Мы с мужем — два молодых аспиранта — часто ссорились, и это, конечно, отражалось на ребенке.

Тогда мне стало жизненно важно понять, могу ли я что-то изменить в своей семье и за счет чего.

Я кандидат филологических наук, и первое, что сделала, обратилась к специальным текстам. Погрузилась в психологическую литературу, читала труды классиков и современных психологов, сравнивала теории, пробовала разные концепции на практике. Что-то подтверждалось опытом, что-то — нет. То, что находило подтверждение, и не только в моей семье, бережно сохраняла и систематизировала.

Со временем мне стало ясно, что путь к улучшению отношений лучше всего начинать с изучения истории своей семьи. В юности казалось, что я сама себя полностью сформировала, а повлияли на меня Лермонтов, Толстой, Чехов, Гюго, Диккенс, Сартр и другие великие литераторы. Но это же иллюзия. И чем больше вникаешь в глубины психологии, тем яснее осознаешь силу влияния родовой истории. Если хочешь опереться на сильные стороны своего рода и скорректировать то, что тебя не устраивает, нужно смотреть вглубь. Спрашивать себя: что я перенял от своих предков? Как с этим можно поработать, чтобы в моих отношениях стало чуть меньше агрессии и чуть больше тепла?

Проявились и другие важные аспекты отношений, проработка которых дала положительный эффект. Например, саморефлексия — умение разбираться в своих чувствах, поведении и отношениях с близкими.

Я стала также собирать небольшие упражнения, которые можно делать дома — одной, с мужем или с ребенком. Как правило, это самые простые практики. Например, выбрать подходящий момент, чтобы обнять ребенка и поблагодарить его за то, что он есть. Подходящий момент — это когда мы не раздражены, не вымотаны, а все еще чувствуем в себе силы и позитив. Вот подобрать эту минутку, когда мы еще ощущаем позитивную энергию, и воспользоваться этой минутой для того, чтобы ребенок почувствовал и осознал: «Я нужен, важен, любим». Это гораздо более продуктивная позиция, чем «я плохой, меня никто не любит». А ведь дети, к сожалению, часто так и думают. Особенно в подростковом возрасте.

Еще пример. Нам, взрослым, свойственно указывать близким на ошибки. «Посуду убрал, а стол не протер!» или «Что ты на себя напаялила? В таком виде из дома нельзя!» Важно все-таки учиться снижать накал и находить моменты, когда можно спокойно полюбоваться ребенком, порадоваться тому, что он есть. Даже

*Суть качественных отношений можно  
выразить в четырех словах – «4П»: понять,  
принять, помочь, поддержать. Не только  
Взрослому – ребенка, но и педагогу –  
родителя, родителю – педагога.*

бессловесное любование оказывает позитивное воздействие на отношения. Мы все понимаем: у ребенка есть учебные и домашние обязанности. Но минуты, когда мы просто наслаждаемся его присутствием, обязательно нужны. А ребенку они нужны иногда как воздух.

Если выполнять такие простые упражнения хотя бы несколько раз в неделю, вскоре с удивлением замечаешь, что отношения с ребенком меняются. Двигаться к изменению в отношениях надо вот такими маленькими шагами. Не ставить сразу больших задач.

Этот опыт и был положен в основу моей авторской программы для родителей «Азбука счастливой семьи». В 2020 году была издана книга-тренажер с этим названием.

### **— Программа для школ разрабатывалась на том же фундаменте?**

— Да, но мы адаптировали содержание с учетом школьной специфики. Сделали так, чтобы программу могли реализовывать не только педагоги-психологи, но и обычные педагоги, например классные руководители. В нашей команде есть психологи, я сама педагог, работала и в школе, и в вузе, поэтому мне было хорошо понятно, что стоит включать в программу, а что нет. Мы также собрали обратную связь во время апробации и многое переработали, заменили то, что оказалось слишком сложным.

По структуре программа такая же, как и в проекте для родителей: 30 тем, 90 заданий — по 3 на каждую тему. Но содержание другое, упражнения совершенно другие. К примеру, в

## **Отзывы экспертов**

*«Замечательный, глубокий текст. Особенно понравились упражнения — простые и действенные. Действительно, учителю очень важно услышать от родителей слова благодарности и поддержки».*

*«Автор предлагает интересный подход к выстраиванию отношений, но насколько он эффективен? Развитие отношений — очень тонкий и сложный процесс. И если что-то идет не так, возможно ли исправить ситуацию с помощью обсуждения кейсов и выполнения упражнений?»*

школах мы не используем элементы психодрамы, не говорим о телесном контакте с ребенком, без которого невозможно в семье.

Программа для школ включает 30 сценариев родительских собраний, которые может проводить педагог-психолог или классный руководитель. «Родительское собрание» здесь условное название: оно привычно для родителей, но на самом деле это неформальные встречи, скорее похожие на клубные с элементами тренинга.

**— Как бы вы сформулировали базовую концептуальную идею вашего подхода? Что делает семьи счастливее, а взаимо-**

**действие учителей с родителями более позитивным и конструктивным?**

— Ключевая идея — изменение качества отношений. Смысл в том, чтобы предложить учителям и родителям строить взаимодействие иначе. И родители, и учителя заинтересованы, чтобы ребенок жил в гармонии с собой и миром. Нам всем важно, чтобы у ребенка дела шли хорошо в учебе и во всех других сферах жизни. И вот на этом основании мы можем объединиться. Но такое объединение невозможно, если отношения не выстроены.

Иногда все сводится к формальному взаимодействию: «Ты ученик, поэтому учись, а остальное не важно». Или, что еще хуже, когда родитель и учитель объединяются против ребенка. Для ребенка это выглядит так, будто взрослые вместе предают его. Куда ему тогда деться? Бывает и наоборот: родитель с ребенком объединяются против учителя. Это тоже беда. Представьте, что ребенок слышит: «Да твоя Марья Ивановна вообще английский не знает, и произношение у нее ужасное. Не понимаю, почему в школе держат таких педа-

гогов». После таких слов ожидать конструктивного взаимодействия ребенка с Марьей Ивановной уже не приходится.

Когда же мы стараемся строить человеческие, доверительные отношения в треугольнике «педагог — родитель — ребенок», то начинаем взаимно друг на друга положительно влиять. На наш взгляд, суть качественных отношений можно выразить в четырех словах, четырех «П»: понять, принять, помочь, поддержать. Не только взрослому — ребенка, но и педагогу — родителя, родителю — педагога.

**— Чтобы можно было составить более четкое представление о программе, расскажите немного о том, какие темы она включает. Программу открывает тема истории семьи, а что после нее?**

— Затем мы говорим о роли мамы и папы, об отношениях между взрослыми, о значении иерархии в семье, о том, какие ресурсы нужны родителям и где они могут брать силы. Сегодня родительство очень энергозатратно.

А дальше мы уже углубляемся в

*Когда родители сталкиваются с ситуацией, разрешение которой требует совместного взаимодействия, не все оказываются готовы прилагать усилия к налаживанию контакта с учителем и с ребенком. У педагогов тоже иногда проявляется подобное неприятие: «Моя задача – учить! Зачем мне строить отношения с каждым учеником?»*



тему психического здоровья ребенка. Обсуждаем закономерности его развития начиная с пренатального периода, о значении которого многие взрослые даже не задумываются. А ведь для будущего ребенка очень важно, как протекала беременность, какое было эмоциональное состояние у мамы, как папа относился к тому, что скоро на свет появится ребенок.

С педагогами и психологами говорим о том, зачем нам вообще углубляться в ту или иную тему. Какой в этом смысл. Каким образом, к примеру, переосмысливая семейную историю, мы можем заниматься созданием безопасной среды для ребенка. А родителям даем инструменты для проработки семейной истории.

Кроме того, мы часто разбираем реальные жизненные ситуации и из моего личного родительского опыта, и из опыта других семей (разумеется, я меняю имена и детали, но суть жизненных коллизий сохраняется). Когда родители слышат такие истории, они начинают вспоминать события, произошедшие в их семье. И мы вместе обсуждаем, как эти события могли повлиять на них, на их сегодняшнюю жизнь. Жизненные истории порой действуют сильнее, чем логика. Если, например, отцу, выросшему в семье, где укоренились телесные наказания, сказать: «Бить ребенка нельзя», это, скорее всего, ничего не изменит. А иногда даже вызывает обратную реакцию. Педагоги говорят, что после этого папы проявляют по отношению к детям еще больше агрессии. Поэтому мы идем путем рассказывания историй, в которых есть сильные эмоции, переживания, что и рождает в результате эмпатию,

а следом осознание, что телесные наказания разрушают контакт.

**— Какие упражнения педагоги проводят с родителями в рамках вашей программы? Приведите пример.**

— Многие упражнения направлены на то, чтобы поддержать внутренний ресурс. Мы ведь все живем в напряженном ритме — то на работе завал, то дома проблемы, и все нужно успеть. В итоге в голове накручивается клубок тревожных мыслей, и они начинают расшатывать нас изнутри, вводя в депрессивное состояние. Поэтому важно, чтобы было пространство, где можно получить положительную подпитку. Начинаем с самого простого вопроса: почему я сегодня молодец? Родители по кругу поочередно отвечают на этот вопрос: «Я сегодня вовремя встала и приготовила завтрак. Я молодец!», «Я после работы пришла на собрание, и даже с хорошим настроением. Я поэтому молодец!» Такие простые слова наполняют родителей положительными эмоциями. А в конце встречи педагог обязательно проводит рефлекссию: «С чем вы уходите? С какими чувствами?» На этой стадии звучит много слов благодарности в адрес педагога. Он поддержал родителей, и они с радостью его благодарят. На мой взгляд, это прекрасный ресурс не только для родителей, но и для педагогов. Это же здорово, когда учителя слышат добрые слова от родителей и получают искреннюю поддержку!

**— А как педагоги могут ознакомиться с программой?**

— Пилотный проект мы реализова-

ли при поддержке Института изучения детства, семьи и воспитания. По каждой теме разработали и провели вебинар для школ. Сейчас все эти вебинары доступны в записи, вместе со сценариями родительских собраний и лекциями для родителей на сайте проекта «Азбука семьи»\* в разделе «Видеолекции». Также они представлены в свободном доступе на сайте Института воспитания в разделе «Проекты»\*\*. Учителя могут свободно пользоваться этими материалами и начинать работать по нашим сценариям.

### **— На какой эффект можно рассчитывать?**

— В этом году ученые Санкт-Петербургского университета провели исследование. Они замерили уровень тревожности у родителей и детей до начала программы и после ее завершения. Оказалось, что на детей от 7 до 17 лет наша программа оказывает сильное влияние. У них снижается тревожность, так же как и у родителей. Очевидно, зависимость

здесь такая: родители становятся менее тревожными и это благотворно отражается на детях.

В результате реализации программы у мам и пап появляется уверенность в своих силах. Иногда родитель приходит к нам с тяжелым чувством: «Я плохая мама». А мы говорим: «Нет. Если вы пришли, значит вы уже достаточно хорошая мама. Иначе вас бы здесь не было. Мы вместе посмотрим, какие родительские компетенции стоит усилить. И вы сами решите, что вам взять из нашей программы, а что не брать, в каком формате взаимодействовать с нами». Разговор в таком ключе снимает напряжение, которое возникает из-за ощущения: я всем должен, от меня везде что-то хотят. И родитель успокаивается. Приходит понимание, что нет таких мам и пап, которые никогда не ошибались. Ошибаться — это нормально. При этом важно отрефлексировать свою ошибку, иногда признать, что в чем-то был неправ, и сказать ребенку: «Слушай, я взрослый, и я точно не должен был сейчас выходить из себя. Мне стыдно за этот случай». И ребенок совершенно другими глазами вдруг начинает смотреть на родителя. Появляется

\* <https://azbukasemi.ru/>

\*\* <https://институтвоспитания.рф/>

*Все заинтересованы, чтобы ребенок жил  
В гармонии с собой и миром. Всем важно,  
чтобы у ребенка дела шли хорошо в учебе и  
Во всех других сферах жизни. И вот на этом  
основании мы можем объединиться. Но такое  
объединение невозможно, если отношения не  
Выстроены.*

тот самый авторитет, за который мы все бьемся, а он, оказывается, вот таким мягким способом вполне себе прирастает.

**— А что касается отношений родителей с педагогами? Здесь вы видите эффект реализации программы?**

— Мы это не измеряли, но по ощущениям педагогам и родителям становится легче договариваться. У них появляются единые ценностные основания для взаимодействия. Скажем, если ребенок не понял тему и начал получать двойки, то для учителей и родителей это уже не «конец света». Их общая позиция: не страшно, мы поддержим ребенка, поможем ему, и он справится. Взрослые научаются обходиться без взаимных упреков: «Как вы посмели?!», «А как вы допустили?!» Нет, на двойках свет клином не сошелся, важнее сохранить отношения, и тогда совместными усилиями мы все разрешим.

**— Вы поддерживаете контакты с теми, кто участвовал в пилотном проекте?**

— Да, мы поддерживаем связь со школами, где педагоги и психологи продолжают работать по программе. Но, к сожалению, это лишь небольшая часть от тех, кто участвовал в пилоте. Примерно сто человек из тысячи. Барьером становится высо-

кая нагрузка учителей и нехватка времени.

**— Остались те, кто совпал с вами по ценностям?**

— 100%! Дело точно не в размере зарплат. Люди определяются прежде всего в соответствии со своими внутренними ценностями. Когда человек видит для себя в отношениях большой смысл, понимает, что они влияют на то, что происходит с ребенком в школе и семье, тогда он включается в это дело по-настоящему.

**— Что еще вы хотели бы сказать руководителям школ?**

— Если у руководителя есть интерес выстроить системную работу по улучшению отношений в своей школе или в школах города, я готова лично встретиться, обсудить маршрут. В конечном итоге эта работа становится также профилактикой девиантного поведения детей и подростков, об этом говорят отзывы педагогов, психологов, которые продолжают идти по программе. Буду рада вместе с коллегами подумать, как это лучше сделать. Как наладить эту работу и чем мы можем помочь. По крайней мере на этапе внедрения. Начинать бывает сложно, и мы готовы оказать поддержку.

Беседовал  
**Анатолий Витковский** ■

# О САМОМ ВАЖНОМ В ОТНОШЕНИЯХ С УЧИТЕЛЕМ

## ВОСПИТАНИЕ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



*Вот и еще один школьный  
Выпуск позади. Будут ли  
бывшие ученики звать нас  
на свои Встречи одно-  
классников, заглянут ли, чтобы  
рассказать о трудностях и  
победах, станут ли приглашать  
В гости, разъехавшись из род-  
ного города? Лариса Лукичева  
считает, что непрерывающиеся  
связи между учителем и по-  
взрослевшими детьми, иногда  
перерастающие В дружбу,  
можно считать настоящим по-  
казателем профессионализма  
педагога, того, какую роль он  
смог сыграть В жизни своих  
учеников.*



---

Лариса Лукичева,  
директор школы № 26 г. Вологды

Я пришла работать в школу после института в 1989 году, и мне сразу дали 9-й класс, а в 10-м я этих ребят выпускала. И с тех самых пор наша дружеская связь со многими из них не прерывается. Вот уже почти 40 лет они обязательно приглашают меня на свои вечера встреч. И я обязательно прихожу.

Они всегда приходят с цветами. А я знаю, что если столкнусь с какой-то проблемой, то могу позвонить любому из них и услышу: «Лариса Валерьевна, мы сейчас все сделаем». К выпускникам, с которыми сложились дружеские отношения, я езжу в гости, и меня принимают как самого дорогого человека. Они знают, что я их люблю, и они любят меня. И знаете, что для ребят оказывается самым ценным в отношениях с учителем? Что они сами говорят об этом, став взрослыми? Самое ценное — когда ученик чувствует уважение и небезразличное отношение к себе.

Понятно, что и мы, и дети можем быть как правы, так и неправы. Но для ребят самое плохое — безразличие: это твое упущение, твои проблемы... Дети тонко чувствуют отношение к себе. Равнодушие для ребенка любого возраста закрывает дорогу к общению с учителем. А у небезразличного учителя взаимодействие с детьми переходит в межличностные отношения, когда ты переживаешь за неудачи, радуешься победам, помогаешь преодолеть какие-то жизненные сложности, поддерживаешь отношения с родителями и стараешься делать жизнь учеников более интересной и радостной.

Помню, в моем первом классе, предвыпускном, случился конфликт,

## Отзывы экспертов

*«Любовь к детям — это 90% профессионализма. Остальные 10% — методическое мастерство учителя. Главное — помнить, что истинная любовь характеризуется умением отпустить того, кого любишь, когда приходит время».*

*«Чудесная статья, название которой я бы переформулировала следующим образом: “О самом важном в отношении с учениками”. Именно об этом пишет замечательная коллега, учитель с большой буквы, которая на протяжении многих десятков лет является значимым взрослым для своих учеников».*

в котором обвиняли моих девочек. В общении с завучем я встала на их защиту: я разберусь, не надо на них сейчас кричать, мы еще не поняли, что случилось. То есть вывела их из-под удара, и, как оказалось, они до сих пор помнят эту мою первую реакцию.

Бывают ситуации, когда ты понимаешь, что у ребенка есть комплексы, связывающие его развитие по рукам и ногам. И ты пытаешься помочь ему выбраться из этой паутины. В моей практике подобные ситуации возникали, когда ребята переходили из другой школы к нам, и по реакции ребенка было видно, что там он под-

вергался буллингу или был одинок. И пришел он с ожиданием того же отношения. А ты ему показываешь, что он не обречен на положение жертвы и изгоя.

В свое время ко мне в 10-й класс пришла девочка из другой школы. Она была очень яркая, красивая, но на 100 процентов уверенная, что она уродина. Я часто разговаривала с ней, объясняла, убеждала... Ей сейчас уже за 40 лет, и при встречах она все время говорит: «Спасибо за то, что дали крылья, что показали мне меня настоящую».

Был мальчик, который наотрез отказывался идти школу, мама что только не делала. Я пришла к нему домой, и вместе со мной он пошел...

Нужно постоянно говорить ребенку: «Ты можешь, ты хороший, красивый, умный». Я, когда провожаю детей выпускных классов на экзамены, уже в роли директора школы выхожу к ним и говорю: «Вы все можете, вы талантливые, умные и красивые».

У меня, кстати, любимое слово «красивые». Я им объясняю, что красивые люди должны быть счастливы. Вера в свою внутреннюю и внешнюю красоту становится для подростков стимулом, от которого повышается самооценка. И все, даже троечники и двоечники, смотрят и верят: да, я умный, я могу, я справлюсь.

Считаю, что каждый учитель обязательно должен быть психологом. Я чувствовала, как можно зацепить этих детей, потому что хотела это почувствовать. Хотела, чтобы им было хорошо, чтобы они были успешны, счастливы. Выпускники, например, знают, что они могут подойти ко мне и просто пообниматься. И они это делают, им это надо.

Теперь уже как директор постоянно напоминаю коллегам о любви к детям: «Да, вы их должны по-другому любить, не как своих собственных. А что значит любить учеников? Это значит жалеть их, понимать, поддерживать, помогать им. И если вы этого делать не будете, никогда не будет результата. Ни как у предметника, ни как у классного руководителя».

Я 36 лет отработала учителем физики. И с первого года у меня на уроках идеальная дисциплина. Я никогда ни на кого не кричу: зашла, посмотрела — и все. Коллеги иногда спрашивали, как я это делаю. Я отвечала, что при человеческом отношении дети понимают, что есть время для дела, а есть время для отдыха. И я ездила со своими классами в походы, ходила в театр, организовывала вместе с родителями посиделки дома у ребят. Но на уроке у меня никто не позволял себе развязности, и до сих пор никто не посмеет позволить себе

*Что значит любить учеников? Это значит жалеть их, понимать, поддерживать, помогать им. И если учитель этого не делает, никогда не будет результата.*

достать телефон: мы на уроке занимаемся физикой. Урок закончится, мы займемся другими вещами. И дети понимают, что без такого порядка на уроках не было бы такого результата на экзаменах.

Есть учителя, которые так и не поняли, что детей надо любить. И есть классные руководители, ради которых родители, что называется, расшибутся в лепешку, на которых никогда не будет ни одной жалобы. Потому что дети приходят домой и с любовью говорят о классном руководителе, а больше родителям ничего

и не надо. Этот педагог просто знает, что сказать каждому ребенку, в чем помочь. Поддержка особенно нужна ребятам сейчас, когда родители очень заняты и отстраняются от детей, а те в одиночку переживают свои проблемы.

Это важно и для учителей. Ведь педагог заслуживает уважения и как учитель-предметник, и как человек, чье отношение было для детей значимой поддержкой. Всем нам сегодня очень не хватает общения, включенности, интереса к жизни другого человека. ■



# СОВРЕМЕННАЯ ШКОЛА:

В ПОИСКАХ ГАРМОНИИ МЕЖДУ  
ТРАДИЦИЯМИ И ИННОВАЦИЯМИ



*Как создать в школе такую образовательную среду, которая была бы комфортной, эргономичной и способствовала бы гармоничному развитию личности каждого ученика? При решении этой масштабной задачи важно учитывать множество факторов, в том числе такие, казалось бы, второстепенные аспекты, как эстетическое оформление школьного пространства, его наполнение и дизайн.*



*«Все, что достигнуто дрессировкой,  
нажимом, насилием, — непрочное,  
неверно и ненадежно».*

*Януш Корчак,  
«Как любить ребенка»*

В настоящее время, в эпоху стремительного развития цифровых технологий и глобальных изменений в общественной жизни, современная образовательная система и, в частности, такое ее ключевое звено, как школа, переживает поистине судьбоносный период масштабных и бурных изменений. Если взглянуть на сложившуюся ситуацию с одной стороны, то можно с уверенностью констатировать, что в стенах учебных заведений все еще сохраняются незыблемые, проверенные временем фундаментальные образовательные ценности, те самые подходы к передаче знаний и формированию личности, которые веками формировались и оттачивались лучшими умами человечества. С другой же, абсолютно противоположной стороны, мы являемся свидетелями того, как школа вынуждена активно и динамично адаптироваться к новейшим технологическим достижениям, постоянно меняющимся и растущим потребностям самих учеников, а также к жестким и изменчивым требованиям современного рынка труда. Таким образом, перед педагогическим сообществом во всей его полноте встает сложнейший и крайне актуальный вопрос: каким образом найти тот самый хрупкий и едва уловимый баланс между этими двумя полюсами, как создать такую образовательную и развивающую среду, которая была бы по-настоящему комфортной для

всех участников процесса, демонстрировала высокую эффективность и в конечном итоге способствовала всестороннему и гармоничному развитию личности ребенка?

Данный вопрос, без всякого сомнения и преувеличения, глубоко волнует практически каждого современного директора школы, каждого руководителя образовательного учреждения. Ведь именно на его плечи в конечном счете ложится вся полнота ответственности за создание такой особой, уникальной атмосферы, в которой ученики искренне хотели бы учиться и познавать новое, а учителя — с радостью и энтузиазмом творить, воплощать в жизнь самые смелые педагогические проекты. И здесь, в рамках решения этой масштабной задачи, крайне важно учитывать поистине бесчисленное множество самых разнообразных факторов: начиная от тонкостей организации собственно учебного процесса и заканчивая, казалось бы, второстепенными моментами, такими как эстетическое оформление школьного пространства, его наполнение и дизайн.

В последние годы, как отмечают многочисленные эксперты в области образования и организации пространства, все больше и больше внимания стало уделяться такому аспекту, как эргономика школьной мебели. И это далеко не случайное и не сиюминутное веяние моды. Ведь совершенно очевидно, что комфортная, продуманная до мелочей и правильно подобранная с учетом всех физиологических особенностей мебель не только способствует поддержанию здоровья учеников, про-

филаксии различных заболеваний опорно-двигательного аппарата и зрения, но и, что немаловажно, оказывает самое непосредственное влияние на их общую успеваемость и познавательную активность.

Вспомните слова великого педагога и писателя Януша Корчака, который в своей книге «Как любить ребенка» подчеркивал важность создания благоприятной атмосферы для развития ребенка. В стенах школы эта самая атмосфера во многом формируется именно благодаря окружающей обстановке, в том числе и через такой, казалось бы, приземленный элемент, как мебель, которая его окружает изо дня в день.

Действительно, если хорошенько задуматься, то неудобные, старомодные парты, скрипучие, разболтанные стулья, постоянный недостаток мест для хранения личных вещей и учебных материалов — все эти, на первый взгляд, мелочи в своей совокупности могут самым негативным образом сказаться на физическом самочувствии и психоэмоциональном состоянии учеников, постоянно отвлекать

их от хода учебного процесса, вызывать преждевременную усталость, раздражение и апатию. И напротив, грамотно спроектированная, эргономичная, многофункциональная и при этом эстетичная мебель способна создать ту самую комфортную и вдохновляющую атмосферу, которая будет способствовать повышению внутренней мотивации к учебе и в перспективе — улучшению образовательных результатов.

При выборе школьной мебели, что совершенно естественно, важно учитывать далеко не только ее утилитарную функциональность и эргономичность, но и такие ключевые параметры, как абсолютная безопасность используемых материалов, их гипоаллергенность и долговечность, а также строгое соответствие всем действующим санитарно-гигиеническим нормам и правилам безопасности. Ведь именно здоровье детей, их физическое и психическое благополучие — это тот приоритет номер один, который не должен ставиться под сомнение.

Кроме всего прочего, современ-

*«Использование школьной мебели, которая отвечает санитарно-гигиеническим требованиям, имеет большое значение для обеспечения продолжительной работоспособности, правильного физического развития, профилактики нарушения осанки и зрения у школьников».*

*Пятырова Е.В., Ефременко Е.Е., Ковалевская Е.В., Рымина Т.Н.  
«Школьная мебель и ее влияние на здоровье детей»*



**Фото из архива компании «Фабрика им. Мебеля»**

ная школьная мебель, отвечающая вызовам времени, должна быть не только удобной и безопасной, но и мобильной, легкой, позволяющей без лишних усилий трансформировать учебное пространство в зависимости от конкретных задач текущего урока. Это требование становится особенно актуальным в нашу эпоху активного внедрения интерактивных методов обучения, широкого распространения групповой работы и проектной деятельности, которые требуют иного, гибкого подхода к организации пространства.

Нельзя забывать и об эстетической составляющей. Школьная мебель должна быть не только функциональной, но и привлекательной, создавать приятную и вдохновляющую атмосферу. Яркие цвета, стильный дизайн, оригинальные решения — все это может способствовать повышению настроения и мотивации учеников.

В этой связи хочется обратить внимание на опыт компании «Фабрика им. Мебеля», которая уже 25 лет занимается производством школьной мебели. Компания предлагает поистине широкий и разнообразный ассортимент продукции, которая отвечает всем современным требованиям: это и эргономичные парты и стулья с регулировками, и функциональные системы хранения, шкафы и стеллажи, и специализированная мебель для библиотек, актовых залов и зон отдыха.

Одним из ключевых преимуществ «Фабрики им. Мебеля», безусловно, является повсеместное использование исключительно экологически чистых и безопасных для здоровья материалов, а также повышенное внимание к деталям, нюансам и общему качеству изготовления каждой единицы продукции. Кроме того, компания предлагает услуги по раз-

работке индивидуальных, уникальных решений для каждого конкретного учебного заведения, с учетом его архитектурных особенностей, специфики образовательных программ и внутренних потребностей.

В заключение всего вышесказанного хочется особо отметить, что создание современной, действительно современной школы — это сложный, многогранный и непрерывный процесс, требующий комплексного, целостного подхода и учета огромного множества самых разных факторов. Но одним из ключевых, базовых элементов этого глобального процесса, безусловно, является грамотный и осознанный выбор школьной мебели. Ведь именно от нее, от ее качества, удобства и продуманности во многом зависит повседневный

комфорт, здоровье и в конечном счете академическая успеваемость наших учеников. И как справедливо отметил в свое время Олег Смолин (известный общественный деятель, депутат Государственной Думы РФ): «Образование — это тот самый фундамент, на котором строится вся культура общества». А значит, и мебель, которая окружает наших детей в школе на протяжении многих лет, должна быть неотъемлемой частью этого прочного фундамента, надежно помогая им расти, развиваться и достигать новых высот.

*С уважением к Вам и нашим  
детям, компания  
«Фабрика им. Мебели»  
тел: 8-800-700-01-89,  
сайт: fm18.ru ■*

# ШКОЛЬНЫЕ

## ФАКТОРЫ РИСКА



*В последнее время в России, как и во многих других странах, проявляется тенденция ухудшения здоровья подрастающего поколения. Согласно данным государственной статистики и результатам научных исследований, в России на протяжении практически трех десятилетий наблюдается отрицательная динамика показателей состояния здоровья детей и подростков.*

*Наряду с неблагоприятными социальными и экологическими факторами эксперты признают рост негативного влияния школы. В чем состоят основные причины этой печальной динамики и как можно улучшить ситуацию?*



## Взгляд школьных руководителей

---

Согласно данным, приведенным в научном медицинском журнале «Российский вестник гигиены», в настоящее время около 60% детей имеют те или иные хронические заболевания, при этом абсолютно здоровыми можно считать не более 13% детей дошкольного возраста и 1–2% детей подросткового возраста.

Проблема сохранения здоровья школьников в образовательном учреждении осознается школьными руководителями как существующая и нерешенная. Осознается и отрицательное воздействие ряда школьных факторов на здоровье детей. Это четко показывают исследования, в частности опрос директоров школ, проведенный в рамках реализации программы стратегического развития Пермского государственного педагогического университета.

Отвечая на вопрос о динамике состояния физического, психического и социального здоровья детей за последние три года, 85% респондентов выбрали вариант ответа «Здоровье ухудшается», 15% считают, что динамика нейтральная. Вариант «Здоровье улучшается» не выбрал ни один из опрошенных, следовательно, работа по сохранению здоровья учащихся в образовательном процессе малорезультативна.

К основным факторам, подрывающим здоровье учеников, школьные руководители относят:

- наличие в коллективах множества педагогов пенсионного возраста и профессиональное выгорание, свойственное многим

представителям этой возрастной группы;

- большие нагрузки педагогов, низкое педагогическое мастерство;
- неиспользование здоровьесберегающих технологий;
- конфликты с учащимися;
- избыточный объем домашних заданий;
- низкую квалификацию и перегруженность учителей физкультуры (54%);
- страх перед учителем (оценкой), завышенные требования педагога, «стрессовую» педагогику, психологическое давление (50%);
- отрицательные личностные особенности педагога, агрессию с его стороны, преувеличение важности своего предмета, давление на учащихся, отсутствие внеурочной, интересной учащимся работы по предмету, перегруженность учащихся (32%);
- взаимоотношения подростков (20%);
- высокую наполняемость классов (18%).

Примечательно, что связь между отношением ребенка к учебно-познавательной деятельности и состоянием его здоровья отметили менее одного процента опрошенных. А как видятся корневые причины экспертам из научной сферы?

## Источники стресса

---

Многолетние исследования Института возрастной физиологии РАО позволили не только выявить школьные факторы, которые негативно сказываются на росте, раз-



витии и здоровье детей, но и про-ранжировать их по значимости и силе влияния.



Сила влияния ШФР определяется тем, что они действуют:

- комплексно и системно;
- длительно и непрерывно (ежедневно, в течение 10–11 лет).

Комплекс ШФР действует непрерывно, длительно и систематично, причем сила воздействия на орга-

низм человека любого неблагоприятного фактора усиливается, если человек осознает это влияние как неизбежное, неуправляемое, неизменное. Это в большой мере относится к ШФР, которые ребенок не в силах изменить, минимизировать или исключить.

Важнейшим фактором риска является **стресс**, который испытывает ребенок в процессе обучения. Источником такого стресса могут быть конфликтные ситуации с педагогами и сверстниками, конфликты между родителями и школой, при которых страдает ребенок. Не уступают по своему негативному воздействию и микрострессы. Частые резкие замечания, некорректные реплики со стороны учителя или одноклассников травмируют психику ребенка и по силе своего суммарного негативного влияния не уступают серьезным конфликтам.

Результаты исследования Института возрастной физиологии РАО показали, что при прочих равных условиях обучения в классах с **авторитарным, недоброжелательным педагогом** текущая заболеваемость в три раза выше, а число вновь возникающих неврологических расстройств в полтора-два раза больше, чем в классах со спокойным и доброжелательным педагогом.

Мощным стрессорным фактором в школе является **ограничение времени в процессе деятельности**. Физиологам хорошо известен негативный эффект этой ситуации. В течение 11 лет школьного обучения ребенок живет именно в ситуации ограничения времени, что может быть связано как с технологией и

методикой обучения, так и с увеличением учебных нагрузок.

Вторым по значимости фактором риска, вызывающим повышенное функциональное напряжение, утомление и переутомление, которое также может привести к нарушению здоровья детей, выступает **несоответствие методик и технологий обучения** возрастным и функциональным возможностям учащихся.

Еще один мощный фактор, приводящий к резкому ухудшению здоровья, — **интенсификация учебного процесса**.

Она идет различными путями:

- первый — наиболее явный (открытый) — увеличение количества учебных часов (уроков, внеурочных занятий, факультативов и т.п.);
- второй (скрытый) — реальное уменьшение количества учебных часов при сохранении или увеличении объема учебного материала.

Интенсификация учебного процесса ведет к учебному стрессу, к снижению двигательной активности и другим негативным последствиям — все это неблагоприятно влияет на состояние здоровья детей и подростков. Высокая интенсивность учебного труда не позволяет варьировать обучение, учесть индивидуальные особенности ребенка, оставить резерв для организации щадящего режима, особенно необходимого для детей с отклонениями в состоянии здоровья. Увеличение учебной нагрузки приводит к нарушениям в режиме дня: школьники всех классов недосыпают полтора-два часа в 80–90% случаев, а сокращение ночного сна отрицатель-

но сказывается на функциональном состоянии их организма. К тому же средняя продолжительность прогулок на воздухе обычно составляет не более 15–30 минут, что крайне мало.

### Путь к оздоровлению

---

Повышение качества образования за счет его интенсификации — типичный путь. Он ведет к разрушению физического и психологического здоровья людей. Это противоречие в настоящее время все более явственно осознается в профессиональных образовательных сообществах практически во всех странах. Особенно в странах, занимающих лидирующие позиции в сфере образования. Как следствие, начинает меняться взгляд на цели и критерии качественного образования. Наряду с задачами передачи знаний и развития компетенций выдвигается цель благополучия детей (понятие благополучия включает в себя физическое и психологическое здоровье). При этом одним из ключевых критериев качественного образования становится укрепление стрессоустойчивости человека, способности активно действовать в ситуации неопределенности.

Переориентация на новое целеполагание означает, что в школе будет уделяться особое внимание выстраиванию межличностных отношений и развитию самостоятельности, в том числе умения строить отношения с другими людьми и заботиться о себе, осознанно принимать решения, позволяющие сохранять и укреплять здоровье.

Отметим, что, как показывают проводимые в разных странах иссле-

дования, качество межличностных отношений в школе и ощущение безопасности — ключевые детерминанты эмоционального благополучия учащихся. То, в какой мере ребята чувствуют, что их слышат, является важным аспектом школьной культуры, влияющим на психическое здоровье.

Значимые для благополучия детей качества лучше развиваются в школах, где ученики вовлечены в учебный процесс и чувствуют свою причастность к школьному сообществу. Усиление подобной вовлеченности достигается разными методами, в том

числе путем расширения возможностей влиять на учебную программу.

Таким образом, речь идет о существенных изменениях в целях и методах образования. Но это уже тема отдельного разговора, который состоится в одном из ближайших выпусков журнала.

Подготовил **Анатолий Витковский** по материалам сайтов: <https://irzar.ru>; <https://rbh.rsmu.press>; <https://www.prodlenka.org>; <https://cyberleninka.ru>; <https://rbh.rsmu.press>; <https://translated.turbopages.org> ■

**ХОТИТЕ СТАТЬ  
АВТОРОМ ЖУРНАЛА?**

**info@direktor.ru**

**Адрес для писем**

**О чем писать?**

**Важно!**  
Материал должен быть полезным для наших читателей.

**31 год в системе образования**

**Для кого журнал?**

**Для команды!**  
Руководитель, заместители, методисты, педагоги — журнал для вас!  
Читайте, делитесь мнением, применяйте на практике!

## Подписка на I полугодие 2026 года

	Каталог ФГУП «Почта России»
Журнал «Директор школы»	<b>П1543</b>
Журнал «Практика административной работы в школе»	<b>П1544</b>

Журнал предоставляет свои страницы для высказывания разных взглядов, в том числе не совпадающих с мнением редакции.

Присланные рукописи не рецензируются и не возвращаются. Редакция оставляет за собой право вносить правки, сокращения и размещать материалы на электронных носителях и сайте ИФ «Сентябрь».

Автор обязан указать все свои паспортные данные, адрес для переписки, телефон для связи, место работы и занимаемую должность.

Учредитель и издатель —  
ООО Издательская фирма  
«Сентябрь»

Журнал зарегистрирован  
Федеральной службой по  
надзору в сфере связи,  
информационных технологий  
и массовых коммуникаций  
(Роскомнадзор),  
рег. ФСПИ № 77-61032.

Сдано в набор 29.08.2025.

Подписано в печать 30.09.2025.

Формат 70х100 1/16.

Усл. печ. л. 8.

Уч.-изд. л. 7,2.

Печать офсетная.

Бумага офсетная.

Индекс: П1543

Заказ №

Компьютерный набор  
и верстка — ООО  
«Издательская фирма  
«Сентябрь»».  
109462, г. Москва, а/я 19.

Отпечатано  
в АО «ИПК «Чувашия»»  
428019, г. Чебоксары,  
пр. И. Яковлева, 13

При перепечатке материалов  
письменное согласие редакции  
и ссылка на «ДШ»  
обязательны.

За содержание рекламы  
редакция ответственности  
не несет.

Тел. редакции  
(499) 703-30-52  
Адрес для писем: 109462,  
Москва, а/я 19.