

## Кто управляет российскими школами?

От администрирования к лидерству.  
Технологии и риски балансирования

с. 4–9

### Основной ресурс

получения  
образовательных  
результатов

с. 10



### Несовершенства ЕГЭ

Детальные  
предложения  
по устранению  
недостатков

с. 28


**Проект документа,**  
заменяющего типовые  
положения

см. электронное приложение



# В номере:

## От редакции

Колонка главного редактора  ..... 3

## Тема номера.

### Кто управляет российскими школами?

Поработаем вместе? Давайте нарисуем  
достоверный портрет директора школы *Е.Рачевский* ..... 4

Кто управляет российскими школами? *А.Каспржак* ..... 5

## Наука управлять

### Направление работы

Учение как главный ресурс школы. Собственная энергетика  
обучающихся непостижимо эффективна *И.Фруммин* ..... 10


### Новый документ

Критериев немного, и они понятны ..... 14

### Коллектив

Совещание – эффективный инструмент управления *С.Курганский*  ... 15

### ФГОС

«Формирование личностных УУД учащихся».  
Заседание педагогического совета *Е.Машина*  ..... 23

## Школа и власть

### Единый госэкзамен

Директора оплатились должностями  
за неблагоприятное поведение учителей на ЕГЭ *И.Алейникова* ..... 26

Анализируем итоги ЕГЭ. Какие недостатки  
должны быть устранены *Л.Нуриева, С.Киселев* ..... 28

## Школа и общество

### Информация для потребителей

Рейтинги школ. Что следует учитывать  
при их создании *С.Боченков, И.Вальдман, Е.Иванова* ..... 45

## Партнерство

### Образование и культура

До шедевров не добрать. Что мешает сделать музеи  
доступными для школьников *С.Кириллова* ..... 51

## Информатизация

### Оснащение

Бег на месте. Техники в школах много,  
а эффекта мало *Подготовила И.Алейникова* ..... 56

### Анализ сведений

Выполнение учебного плана. Электронный журнал *А.Лобанов* ..... 58

## Книжная полка

### Рецензии

Нечаев М.П., Романова Г.А. Директор школы в воспитательном процессе .. 60

Каменский А.М. Саморазвитие школы (практическое пособие  
для директора) *М.Степанова* ..... 61

### Память

Дмитрий Дмитриевич Зуев (1926–2013) ..... 62

 К материалам, обозначенным этим символом, есть приложения на CD-диске.

## ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПЕРВОЕ СЕНТЯБРЯ»

### Главный редактор:

Артем Соловейчик  
(генеральный директор)

### Коммерческая деятельность:

Константин Шмарковский  
(финансовый директор)

### Развитие, IT и координация проектов:

Сергей Островский  
(исполнительный директор)

### Реклама, конференции и техническое обеспечение Издательского дома:

Павел Кузнецов

### Производство:

Станислав Савельев

### Административно-хозяйственное обеспечение:

Андрей Ушков

### Педагогический университет:

Валерия Арсланьян  
(ректор)

## ГАЗЕТА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА:

**Первое сентября** – Е.Бирюкова,

## ЖУРНАЛЫ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА:

**Английский язык** – А.Громушкина,

**Библиотека в школе** – О.Громова,

**Биология** – Н.Иванова,

**География** – О.Коротова,

**Дошкольное образование** – Д.Тюттерин,

**Здоровье детей** – Н.Сёмина,

**Информатика** – С.Островский,

**Искусство** – О.Волкова,

**История** – А.Савельев,

**Классное руководство**

**и воспитание школьников** – М.Битянова,

**Литература** – С.Волков,

**Математика** – Л.Рослова,

**Начальная школа** – М.Соловейчик,

**Немецкий язык** – М.Бузоева,

**ОБЖ** – А.Митрофанов,

**Русский язык** – Л.Гончар,

**Спорт в школе** – О.Леонтьева,

**Технология** – А.Митрофанов,

**Управление школой** – Е.Рачевский,

**Физика** – Н.Козлова,

**Французский язык** – Г.Чесновицкая,

**Химия** – О.Блохина,

**Школа для родителей** – Д.Тюттерин,

**Школьный психолог** – И.Вачков

УЧРЕДИТЕЛЬ: ООО «ЧИСТЫЕ ПРУДЫ»

Зарегистрировано ПИ № ФС77-44334 от 21.03.11

в Министерстве РФ по делам печати

Подписано в печать: по графику 14.08.13,

фактически 14.08.13. Заказ №

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая

типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

Ул. Полиграфистов, д. 1, Московская область,

г. Чехов, 142300; сайт: www.chpd.ru;

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

8 (495) 988-63-76

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ:

ул. Киевская, д. 24, Москва, 121165

Тел./факс: (499) 249-3138

Отдел рекламы: (499) 249-9870

Сайт: 1september.ru

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ПОДПИСКА:

Телефон: (499) 249-4758

E-mail: podpiska@1september.ru

## УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

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

### РЕДАКЦИЯ:

Главный редактор:

**Ефим Рачевский**

Заместитель главного редактора:

**Инна Алейникова**

Дизайн макета:

**Иван Лукьянов**

Литературный редактор:

**Марина Кособок**

Компьютерная верстка:

**Дарья Кардановская**

Корректор:

**Ольга Медведская**

В оформлении номера  
использованы иллюстрации  
фотобанка Shutterstock

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

**Галеева Н.Л.** –

к.б.н., профессор кафедры управления  
развитием школы МПГУ, руководитель  
городских экспериментальных площа-  
док, автор педагогической технологии  
«ИСУД», г. Москва

**Свирина Н.М.** –

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

**Советова Е.В.** –

к.п.н., директор школы № 901, г. Москва

**Фрумин И.Д.** –

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

**Шнейдер М.Я.** –

директор гимназии № 45, г. Москва

Журнал распространяется  
по подписке

Цена свободная. Тираж 21 712 экз.

Тел. редакции: (499) 249-2365

E-mail: [upr@1september.ru](mailto:upr@1september.ru)

Сайт: [upr.1september.ru](http://upr.1september.ru)

### ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ:

По каталогу Роспечать

«Газеты. Журналы»:

бумажная версия – 32652,

электронная версия – 26118.

По каталогу «Почта России»:

бумажная версия – 79144,

электронная версия – 12755

**Ефим РАЧЕВСКИЙ,**  
главный редактор



новым учебным годом, коллеги!

Когда вы получите этот номер жур-  
нала, многое, сопряженное с началом  
учебного года, будет позади: торжественные ра-  
дости Дня знаний, августовские педсоветы, кру-  
глые столы, конференции, секции, визиты в шко-  
лы политиков и чиновников. Началась работа,  
без которой наше дело немыслимо. Тарифика-  
ция педагогов, сочетаемая с ловушками вечно  
новой системы оплаты труда, знаковый Приказ  
№ 1, регламентирующий на целый год неяркую  
жизнь школы, превращение расписания из лоскутного одеяла в шедевр.  
Комплектование классов и параллелей на хрупком балансе СанПиНов и  
финансовых возможностей. Зализывание ран и пустошей, образовавшихся  
в кадровом обеспечении за легкомысленный период летних отпусков.  
Сражения с подрядчиками, уверявшими в июне, что все успеют задолго до  
конца августа и готовыми все начать сначала за подпись на акте о выпол-  
ненных работ. Статистические отчеты о потерях и приобретениях.

Убежден, нет и не было школьного директора, для которого начало  
учебного года не связывалось с ожиданием изменений. Большинство  
из нас эти изменения набрасывали в своих летних блокнотах.

1 сентября вступил в действие новый Закон «Об образовании». В связи  
с этим **не забудьте прочитать два документа:** Письмо МОН от 1 апреля  
2013 г. «О Федеральном законе «Об образовании в РФ»» и Письмо МОН  
от 10 июня 2013 г. «О наименовании образовательных учреждений». В  
электронном приложении к журналу мы публикуем проект документа,  
заменяющий Типовое положение о средней общеобразовательной школе  
и многие другие типовые положения. Он устанавливает правила организа-  
ции и осуществления образовательной деятельности по программам на-  
чального общего, основного общего и среднего общего образования. При-  
глашаем вносить в него правки и дополнения, высказывать суждения.

Главная тема этого выпуска, вынесенная на обложку, обозначила  
одну из ключевых проблем отечественного образования: какими каче-  
ствами должен обладать директор российской школы, ориентирован-  
ной на успех и признание. Публикация предлагает вам сотрудничество  
в поиске и формировании этого образа.

Вы прочитаете знаковую статью И.Фрумина. Полагаю, она поможет  
разобраться в наших описанных и замалчиваемых школьных миссиях,  
смыслах и целеполаганиях.

Летом состоялось заседание Общественного совета Рособнадзора, по-  
священное предварительным итогам ЕГЭ. Были предложены конкретные  
шаги по совершенствованию его процедур и содержания. Сегодня мы пред-  
лагаем вашему вниманию увлекательную и серьезную аналитику слож-  
нейшего комплекса проблем ЕГЭ-2013, сделанную омскими коллегами.

Итак, начинаем 2013–2014-й! ●



В электронном приложении размещен проект документа «По-  
рядок организации и осуществления образовательной дея-  
тельности по общеобразовательным программам начального обще-  
го, основного общего и среднего общего образования».

# Поработаем вместе?

Давайте нарисуем достоверный портрет директора школы

**Ефим РАЧЕВСКИЙ,**

*главный редактор,  
директор центра образования*

**Ч**итатели, наверное, помнят один из номеров нашего журнала, посвященный проблемам слабых школ в России. Я намеренно не взял слово «слабых» в кавычки, как это часто делается в публикациях, потому что не вижу ничего зазорного в том, чтобы слабую школу называть слабой. Если мы будем использовать эвфемизмы в нашей работе, результат будет традиционно непредсказуем.

Есть несколько явных признаков слабой школы: это школы, которые не пользуются спросом у населения; школы, в которых постоянный дефицит хороших учителей; школы, выпускники которых предъявляют стабильно низкие результаты; школы, в которых образовательная и бытовая среды никак не вписываются в современные требования человеческого бытия; грустные школы. Причины этой грусти традиционно делятся на субъективные и объективные. Последние можно поверхностно обозначить: депрессивная территория, демографическая пустошь, географическая отдаленность от жилья, имитация внимания власти, пьянство населения, постпенсионный возраст учителей, кадровый дефицит, распад СССР и что-то еще, необходимое, но неявное. В контексте всего этого как-то уходит на последний план вопрос о том, возможно ли в этой проблемной ситуации сделать хорошую и красивую школу?

В последние несколько лет сошла на нет вялая дискуссия о том, кем должен быть директор школы – главным учителем или выдающимся администрирующим управленцем. Для тех, кто понимает, это противопоставление однозначно бессмысленно. Многие помнят начало 90-х, когда азартно и пламенно энтузиасты из разных сфер деятельности, науки и производства предлагали себя в качестве школьных руководителей. Все те, кого я помню, перестали быть директорами школ и если и удержались в отрасли, то в каких-то ее боковых управленческих ответвлениях. Дилеммы этой в жизни нет, потому что профессиональный директор школы не может быть посредственным учителем, равно как блестящий учитель, лишенный определенных лидерских качеств, не может быть руководителем.

Изменения требований общества к школьному делу и к образованию в целом выявили **несколько серьезных факторов влияния на принципы управления образовательной организацией, ее политику и стратегию**. К их числу можно отнести:

- потребность в школе, гарантированно реализующей принципы персонализации и индивидуализации учения, противостоящей рутине и обезличенности в массовой школе;

- утрата школой монополии на знание и информацию, возникновение иных, еще неинституционализированных, но становящихся нормой способов учения и получения образования;

- неприятие безальтернативного администрирования в школах семьями, педагогами и особенно учениками, а в некоторых счастливых ситуациях и учредителем;

- открытость информационного пространства, требования последними законодательными актами и жизнью публичности школьного дела как общественно-го блага, что делает невозможными имитацию высоких достижений и успешность исключительно на основе высокого уровня исполнительской деятельности, директивного стиля руководства, адаптивности к нечестности;

- выстраивание в стране объективной системы оценки учебных, интеллектуальных, социальных, а следовательно, и профессиональных достижений школьных коллективов;

- растущее законное требование всех субъектов образовательного процесса дать управленческие полномочия, делиться правом принятия решений, правом владеть реальной информацией;

- расширение степеней свободы школы в условиях нового Закона «Об образовании» и переставшего быть злым демоном 83-ФЗ, делающих школу реальным самостоятельным оператором в системе образовательных услуг.

**Е**сли мы пролистаем образовательную периодику последних десятилетий, то обязательно найдем заголовок или вариации на тему: каким должен быть директор советской школы? Каким должен быть директор

школы новой России? Каким должен быть директор школы XXI столетия? Каким должен быть директор *нашей новой школы?* Актуальность проблемы во все времена означает растущий спрос на хорошее образование и не связана с сиюминутной политической конъюнктурой.

Какими бы ни были внешние и внутренние причины школьных неудач или школьных побед, главным фактором влияния оказывается работа директора. Не роль, не личность, не его способности, связи, общая и профессиональная культура, целевые установки, а именно работа, продуктивность которой основана на упомянутых характеристиках.

Мне помнится ситуация, когда в опустевшем от безысходности, безработицы и развала большом сибирском селе школа оставалась обитаемым островом социальной стабильности, справедливости, работодателем, повлиявшим на становление экономических связей в районе. Вопреки стереотипам, складывающимся в сознании людей в условиях беспроектной депрессии, директор школы объединила вокруг себя не только педагогов, но и остальных жителей села.

Или приход молодого директора в московскую школу, в которой едва набирали детей единственного первого класса, где значительная часть из них не говорила по-русски, а учителя были постоянно заняты поисками другой работы. Его усилия и профессионализм через два года привели к тому, что школа уже не могла удовлетворить возросший спрос на места в первые классы.

Или же крепкая, обустроенная техникой, ремонтами, добротной мебелью школа, не имеющая никаких нареканий

со стороны начальства, стабильно удовлетворительная результативность по уровням обученности, воспитанности, травматизму, спортивным состязаниям, ношению школьной формы и прочим атрибутам успешности, которые измеряются всевозможными универсальными показателями, включая социальную активность директора. Но учителя в эту школу работать не идут, у детей неизбежно есть параллельная со школой интересная и часто рискованная жизнь, а родители вынуждены ориентироваться на линейную директивность школьного управления и нанимать репетиторов.

Итак, кто он, директор сегодняшней российской школы? Какие управленческие технологии использует в работе? В какой степени к нему применимо определение лидерства? Возможны ли школьные стратегии развития и изменений в непростых и противоречивых внешних условиях бытия? Что необходимо изменить в системе для качественного скачка его профессиональной компетентности? Каков оптимальный баланс между традиционным администрированием и прорывными неординарными и спорными решениями?

Мы этого не знаем или знаем приблизительно. Не было в стране подобных исследований – масштабных, с высоким уровнем репрезентации. Наш журнал совместно с другими изданиями начинает работу, цель которой – получить объективный и достоверный портрет директора российской школы.

Далее мы публикуем статью А.Г. Каспржака, в которой даются аргументированные целевые установки для исследования. Это исследование мы попытаемся провести вместе с вами, дорогие читатели. ●

# Кто управляет российскими школами?

**Совсем недавно имел место разговор большого регионального начальника с директором школы. Последний позволил себе заметить, что в его школе есть особое мнение относительно обсуждаемого на совещании приказа Министерства образования и науки РФ. Ответ регионального лидера, честно говоря, если не потряс, то как минимум сильно удивил. Он «сбил» темп дискуссии продолжительной паузой, а затем твердо, чеканя каждое слово (как на диктанте в шестом классе), произнес, что школа эта не его – директора, – а государственная, так как построена она за государственные деньги. Он же, директор, лишь распорядитель, приказчик, если хотите, который руководит этой школой сегодня, выполняя волю учредителя, причем лишь до тех пор, пока...**

**Анатолий КАСПРЖАК,**  
к.п.н., руководитель  
Центра развития лидерства  
в образовании  
Национального исследовательского  
университета  
«Высшая школа экономики»

## Немного личное

Я слушал это наставление «заблудшей овцы» на путь истинный, и мне вспомнились школы Мильграма, Караковского или Тубельского. Их мало кто знал как № 45, 825 или 734. Это были именные школы. Отправляя в них детей, родители школьников связывали жизненные и карьерные перспективы своих чад с фамилией директора, то есть персоны,

которой должностными обязанностями вменено организовывать взаимодействие участников образовательного процесса, поддерживать, развивать – управлять, одним словом.

Мне, человеку, которого и в малой степени не коробит словосочетание «образовательная услуга», было как-то не по себе от того, что, имея честь в течение полутора десятков лет возглавлять одну из весьма интересных московских школ, на самом деле, оказывается, работал исполнителем чьей-то воли. Создавая что-то новое, доказывая тем самым начальникам необходимость изменений. Обидно как-то стало.

Ну да бог с ними, с обидами. **Что же это за должность – директор школы, кто ее занимает?** Как меняется «в пространстве и времени» директорский функционал, его личная ответственность за результаты образования? Как трансформируется имидж профессии и кто, как следствие, работал вчера и трудится сегодня директором в российской школе? Все это вопросы, на которые у нас имеются лишь интуитивные ответы, а если быть точным, в научном смысле этого слова – ответа нет.

А ведь от этого зависит в образовании очень многое: от содержания и форм организации образовательных программ подготовки и повышения квалификации руководителей образовательных организаций – до уровня задач, которые могут быть решены системой образования, то есть – инновационного потенциала системы.

Именно об этом мы задумались в Институте образования НИУ ВШЭ примерно полгода назад. Думаем, наступило время поделиться с читателем первыми вопросами (именно вопросами), возникшими у нас, и... просьбами. Впрочем, об этом дальше.

## От администратора – к управленцу?

Лет пятнадцать назад мне представилась возможность посетить занятие Олега Ермолаевича Лебедева<sup>1</sup>, которое он вел с директорами школ переходного периода. Первое, что заставило задуматься, – тема. Она звучала так: «Чем можно управлять в системе образования?».

Оказывается, такого рода вопрос перед подавляющим большинством советских школ не стоял, так как можно было «уствовать», функционируя, ощущать нечеловеческую перегруженность, выполняя поручения «сверху». Но стоило задуматься о сути управления, начать переводить поставленные учредителем, обществом, профессионалами и

<sup>1</sup> Лебедев Олег Ермолаевич – доктор педагогических наук, профессор, член-корреспондент РАО, в 1991–1996 гг. – председатель Комитета по образованию г. Санкт-Петербурга.

учениками перед школой задачи в образовательные проекты, ориентированные на развитие всех субъектов образовательного процесса, деятельность директора обретала смысл. Он, директор новой российской школы, **должен был осознать новые задачи образования и, оценив ресурсы, выстроить проект преобразований руководимой им организации, балансируя между «должным» и «возможным».**

А для этого нужно и стратегические документы читать (кто же это делал в советское время), и учителей найти способ поддержать, и с партнерами отношения наладить, и структуру школы видоизменить, и... Одним словом, реакции на запросы «сверху», которые, как правило, являлись и являются основным наполнением работы, отходили на второй план, становились рутинной, обузой, мешавшей директорской работе.

...Прошло много лет, мы – в 2013-м.

Природное любопытство так и просит задать целый ряд вопросов (лучше бы получить на них ответ):

- Какова та часть руководителей школ, которые не только директора по должности, но и по сути, то есть – управленцы?

- Для какой части директоров современных российских школ управленческая деятельность стала приоритетом?

- Те, кто стал современным директором (управленцем), по-прежнему ориентированы на управление учебно-воспитательным процессом в традиционном понимании этого слова или они, эти самые новые управленцы, готовы «рулить» школой как значимым социально-культурным элементом территории?

- Кто из них – интуитивных управленцев – готов повести за собой не учителей-специалистов, призванных решать поставленные задачи, а учителей-личностей, имеющих не только профессиональную, но и гражданскую позицию?

Ответить на эти вопросы, как и на целый ряд сопутствующих, просто необходимо. Понятно, что, **не имея четкого представления об успешном, востребованном и родителями, и педагогами, и учредителем директоре школы, мы вряд ли можем надеяться на благополучное решение целого ряда организационно-управленческих задач, которые стоят перед системой образования сегодня.**

Попробую продемонстрировать это на весьма актуальном, как мне кажется, примере.

Представим себе: ваша школа решила войти в эксперимент по апробации ФГОС полного среднего образования. Внимательно изучив новый стандарт, вы сопоставили его с Законом «Об образовании» в редакции 2013 г. Тут-то и выяснилось, что в нем,

наряду со многими революционными для России новациями, такими как, например, индивидуальный учебный план, есть позиция, пока оставшаяся почти незамеченной. Получается ни много ни мало, что **стандарт становится теперь документом прямого действия**.

Так, если ФГОС-2004 содержал примерную программу (внутри на основании нее школа делала свою образовательную программу), то теперь нет. Примерная программа действительно стала примерной. Это перевело новый стандарт из документа, адресованного авторам учебных пособий (даже не учителям), в документ, который должен будет обсуждаться в школе при составлении собственной образовательной программы (рис.). Причем не только с учителями, но и учениками, их родителями.

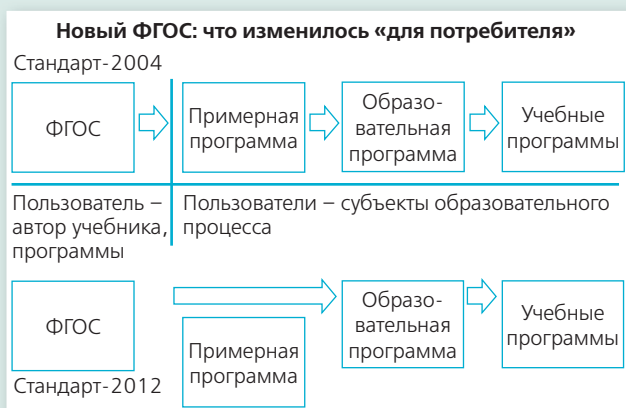
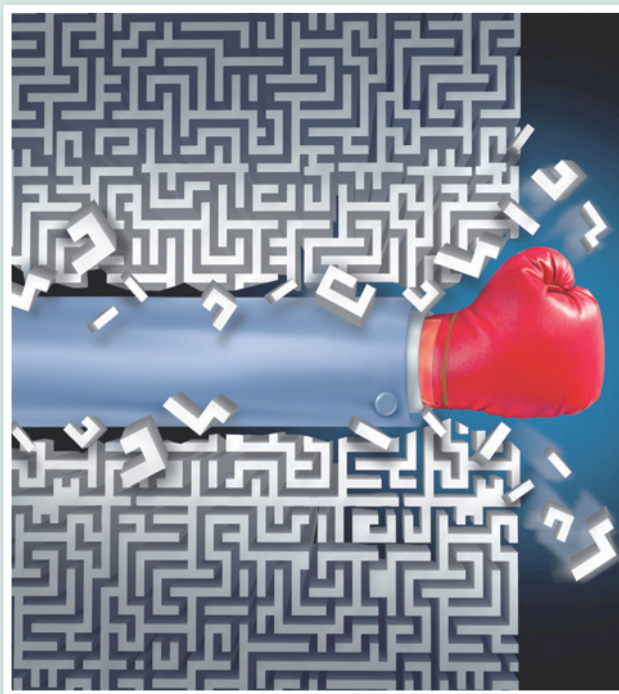


Рис.

Как поборник либеральных взглядов, не могу не радоваться произошедшему изменению, но написан-то он – «новый, передовой» стандарт – так, что его придется переводить с русского на русский. Действительно, коллегидиректора, подумайте, сможете ли вы пояснить членам управляющего совета, в чем суть системно-деятельностного подхода или учебно-познавательной деятельности. А ведь это вам и именно вам придется разъяснять все эти «высокие материи».

Кроме образовательного стандарта, надо будет обсуждать и с учредителем, и с коллективом вопрос о целесообразности получения статуса автономного учреждения, новые принципы оплаты труда и т.д., и т.п. Здесь уже только знаний мало. Надо быть и оратором, и психологом, одним словом – политиком. То есть **человеком, представляющим интересы государства в школе и одновременно школы перед государством, всех вместе – перед семьей, обществом**. Примерно такого директора-политика в западных странах и стали называть лидером.



## А что у них?

Отойдём теперь от российской ситуации и обратимся к мировой практике изучения феномена школьного директорства. Здесь мы сразу сталкиваемся с непривычным для нас разделением понятий «школьный директор» и «лидер».

«...В отличие от концепции директорства (principalship), которая получила распространение в середине XX века, в последние десятилетия все большее признание получает концепция лидерства (leadership). Первая концепция основана на рассмотрении школьной организации по индустриальной модели (industrial model of schooling), согласно которой ответственность за функционирование организации (школы) возлагается на представителей администрации. В рамках концепции руководства (leadership) управленческие полномочия распределяются между разными участниками, выполняющими различные функции и роли как внутри, так и за пределами школы...»<sup>2</sup>.

При этом, как следует из изученных нами документов, исследователи принимали следующие утверждения как аксиомы:

1. Школа (система образования) как гуманитарная система не может рассматриваться изолированно от окружения, в котором в конечном счете и происходит социализация личности молодого человека.

2. «...Лидерство (руководство) обычно осуществляется на трех разных уровнях. На **индивидуальном** уровне лидеры поучают, обучают и мотиви-

<sup>2</sup> Н.В. Сторчак. Современные международные исследования лидерства в школьном образовании // Академический вестник Института педагогического образования и образования взрослых РАО «Человек и образование». 2012. № 3 (32).

руют; на **групповом** уровне – создают команды и решают проблемы; на уровне **организации** руководители создают культуру...»<sup>3</sup>.

3. Результаты работы образовательного учреждения (гуманитарной системы) рассматривались с достижением ее выпускниками социально значимых эффектов, которые равны не арифметической сумме результатов учебных программ по предметам, «...а самой целостной структуре обучения и организационному порядку учебного заведения...»<sup>4</sup>.

Изучая ситуацию в различных странах, ученые, занимающиеся новой концепцией руководства школой, пытались ответить на следующие вопросы:

- ✓ Кого в сегодняшней школе можно считать лидерами?
- ✓ Какие профессиональные навыки и личные качества лидеров востребованы внутри и вне коллектива?
- ✓ Каков бэкграунд современного успешного руководителя школы?
- ✓ Кто и как становится директором, все ли они становятся лидерами своих коллективов, а если не становятся, то?..
- ✓ Кто и как образует эффективные управленческие команды? Если образуются, то как распределяются полномочия между ними? Кто из членов управленческой команды чем занимается в течение дня, недели, года?

✓ Где и как происходит подготовка лидеров?

✓ И, наконец, главный вопрос: **связаны ли (если связаны, то как) стили руководства школой с образовательными результатами?** Теми самыми результатами работы гуманитарной системы, которые так трудно измерить «в лоб», как любят это делать у нас (рейтинг школ и/или регионов по результатам ЕГЭ, к примеру). Теми самыми результатами, которые складываются как минимум из итогов обучения и определенного набора характеристик школьной среды, которые гипотетически должны обеспечивать их устойчивость и положительную динамику.

Положительный ответ на этот вопрос был получен в ходе реализации международного проекта **«Совершенствуя систему школьного руководства»**<sup>5</sup> (Improving School Leadership), инициатором проведения которого был Комитет ОЭСР по образовательной политике в 2006 г. Ито-

гом настоящего сопоставительного исследования стала выработка рекомендаций по вопросам совершенствования руководства образовательными учреждениями, выявление и описание наиболее успешных практик, формулировка рекомендаций органам власти, направленных на повышение качества образования за счет совершенствования механизмов управления школой с учетом внешних условий. Эти рекомендации содержались в итоговом докладе, составленном на основе так называемых страновых обзоров, которые были выполнены по единой методологии каждой из 22 стран, принявших участие в проекте.

Кроме того, результатами проекта стали тематические аналитические доклады, содержавшие описание частных случаев успешного совершенствования школьного руководства, модернизации программ подготовки и переподготовки руководителей школ (в том числе – управленческих команд). Если к этому добавить, что сегодня подобный проект стартует в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, то становится ясно: от этой работы нам уходить не стоит.

## Предложение сотрудничать

Итак, знакомство с мировым опытом показало: изучение состояния имеющегося в России управленческого корпуса системы образования не только привлекательная исследовательская задача, но и необходимость. Мы уверены: **без подготовки аналитического доклада с рабочим названием «Руководящие кадры (лидеры) российских школ: кто и как управляет обновлением образовательного процесса» просто невозможно**



<sup>3</sup> Г.Минцберг. Скрытое лидерство: заметки об управлении профессионалами.

<sup>4</sup> А.Плотников. «Скрытая программа» как предмет образовательных исследований и практик // Научно-культурологический журнал. 2011. № 6 (224).

<sup>5</sup> Новые проекты. Совершенствуя систему школьного руководства // Вестник международных организаций. 2008. № 2 (17). Материал подготовлен заместителем директора Информационно-координационного центра по взаимодействию с ОЭСР Института международных организаций и международного сотрудничества НИУ ВШЭ О.В. Перфильевой.



## проектирование не только системы национальной системы подготовки лидеров, но и шире – шага развития.

Для того чтобы сделать это (описать феномен российского управленца школьного уровня, работающего на бескрайних просторах нашей необъятной Родины), надо будет прежде всего:

**1. «Нарисовать» типовой портрет, точнее – портреты директора российской школы.** По сути, ответить на вопросы: кто он, руководитель современной российской школы, какого, как говорится, пола и возраста, где учился, работал, до того как взять на себя ответственность, и т.п.

**2. Описать основные связи, способы коммуникаций с различными контрагентами и методы принятия решений.** Попытаться понять, как, за счет чего он организует взаимодействие как внутри, так и за пределами образовательной организации.

**3. Провести анализ контекстных факторов, которые не могут не влиять на состав директорского корпуса.** К таковым следует отнести: существующие типы и виды школ, систему и характер региональной нормативной базы, экономическую, кадровую политику в регионе и в системе образования.

**4. Попытаться понять ценности и внутренние установки директора, его представления о профессии,** что позволит нам... Впрочем, давайте сначала соберем и обобщим информацию.

Задача, прямо скажем, не из простых. С ее решением нам в одиночку не справиться. И тут возникают ключевые вопросы: кому это нам и кто нам может помочь?

Отвечая на первый вопрос, хочу заметить: мы – это группа исследователей Центра развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ. Учитывая масштаб задачи, мы собираемся реализовывать настоящий проект совместно с партнерами, среди которых:

- Издательский дом «Первое сентября» (журнал «Управление школой»);
- издательская фирма «Сентябрь» (журналы «Директор школы», «Журнал руководителя управления образованием»);
- информационное агентство «РИА-Новости» (проект «Социальный навигатор»);
- Межрегиональная ассоциация мониторинга и статистики образования (МАМСО).

Кто нам поможет в получении нужной информации? Конечно, вы. Мы составляем анкету, которую осенью попросим вас заполнить и дать нам возможность получить нужные для работы данные. А мы от вас, поверьте, ничего не утаим. Все материалы о промежуточных и итоговых результатах проекта вы увидите на страницах журналов, читателями которых являетесь.

## И что в итоге?

Ну а если теперь пометчать, то получим мы от вас информацию, напишем доклад, опубликуем его. Прочтет его затем главный наш образовательный начальник и выпустит такой умный приказ, что появятся во всех наших школах директора-лидеры. Порулят они лет эдак ...дцать, и наступит в нашем образовательном хозяйстве полное счастье. Ведь еще со времен Столетней войны известно: армия баранов, возглавляемая львом, гораздо сильнее армии львов, возглавляемой бараном. ●

## НОВОСТИ

**В МОСКВЕ** создается Клуб директоров-лидеров в сфере информатизации школьной жизни.

Клуб директоров московских школ под названием «Школа новых технологий» создается по инициативе Департамента образования и Департамента информационных технологий Москвы. Об этом сообщает пресс-служба Департамента образования.

Директорский клуб объединит руководителей учреждений, являющихся лидерами в сфере информатизации школьной жизни.

«Для вступления в клуб необходимо направить заявку по электронной почте k@educom.ru и получить подтверждение участия. Каждый руководитель и каждое учреждение, входящее в клуб, будет транслятором опыта внедрения новых технологий

в школьную жизнь и в массовую практику столичного образования», – пояснили в пресс-службе.

Проект «Школа новых технологий» уже получил поддержку крупнейших IT-компаний, работающих в России.

Заседания клуба будут проходить с определенной периодичностью, на них будут обсуждаться актуальные вопросы, связанные с информатизацией образовательных учреждений. Первая встреча прошла в Департаменте образования города Москвы в конце июля 2013 года.

Конечной целью этого проекта станет реализация принципа «Каждый столичный житель – ответственный информационный гражданин», заключили в пресс-службе Департамента образования.

# Учение как главный ресурс ШКОЛЫ

## Собственная энергетика обучающихся непостижимо эффективна

Для многих учителей основной загадкой их работы является то, что дети все-таки учатся. Приходит на память эпизод из организационно-деятельностной игры по развивающему обучению, которую Василий Васильевич Давыдов проводил в Абакане с участием нескольких известных российских психологов и педагогов...\*

**Исак ФРУМИН,**  
д.п.н., научный руководитель  
Института развития образования,  
НИУ «Высшая школа экономики»,  
профессор, член редсовета  
«Управления школой»

**Я** в ту пору пришел в педагогику из математики и был полон пафоса технологизации. Мне очень хотелось обнаружить в развивающем обучении простой алгоритм: «раздва – и развить». На третий день мое ожидание оказалось вознаграждено: Василий Васильевич стал рассуждать о структуре учебной задачи. Он рассказывает – и так все хорошо получается. Делай раз – немножечко развился, делай два – еще немного развился. И вдруг он говорит: «А вот здесь появляется протест». Речь шла об известной задаче, где нужно измерить большое количество маленькой меркой. Так вот, ребенок

должен сказать: «Я не могу больше измерять количество воды в ведре наперстком». То есть наступает какой-то момент, когда участник эксперимента останавливается и делает это сам! Если мы будем задавать наводящие вопросы, подсказывать большую банку ему в руки, все пойдет насмарку.

Для меня тогда такое заявление автора теории развивающего обучения было драматическим и предельно разочаровывающим, потому что педагог вдруг оказывается в страшной зависимости от неуправляемого, негарантированного действия ребенка.

**Э** то ощущение неудовольствия сопровождало и сопровождает всю мою педагогическую работу. Как же так: мы оказываемся в зависимости от обучаемого? Но мне кажется, в этом странном собственном действии и лежит ключ ко всей педагогике. Чтобы разобраться с данным феноменом, предлагаю посмотреть на историю педагогических удач. Она коротка – у неудач история богаче. Тем более интересны редкие удачи.

Я хочу не пожалеть места и об одной такой истории рассказать. У нас в школе учился мальчик – неплохой ребенок с живыми глазами. Он окончил девятый класс, и у него были умеренные успехи – тройки, четверки. В десятый класс, как во всяком уважающем себя образовательном учреждении, у нас было трудно попасть. По поводу мальчика особенно резко выступали учителя английского языка. Они говорили: «Этот ученик не будет знать английский язык никогда. Он неспособен».

Мне захотелось поговорить с мальчиком. Он признался, что в изучении английского языка бессилен, и сказал: «Да, я понимаю. Очень хочу в десятый класс, но, видимо, бог мне этого не дал». Ну не дал и не дал. Короче, я на свой страх и риск издал приказ о приеме данного ученика в десятый класс.

Вы, наверное, сейчас ждете, что он в десятом классе успешно начал изучать английский язык. Не тут-то было! Он так и продолжал бесславно бороться со своими учителями. Они примерно раз в четверть приходили ко мне и гово-

\* Статья подготовлена специально для «Управления школой» на основе доклада на конференции «Педагогика развития» (Красноярск, 2001) и доклада на конференции «СМД-педагогика» (Москва, 2013).

рили: «Мы вас предупреждали». В итоге ему нарисовали тройку по английскому языку, так как буквы он все-таки знал. Он поступил на психолого-педагогический факультет университета, где не надо сдавать английский язык, и учился там не особенно блестяще.

Но однажды, на втором курсе, студентам вдруг объявили о возможности поучаствовать в конкурсе на годичную педагогическую стажировку в Австралии. И этот парень очень захотел туда поехать. Но, как мы догадываемся, в Австралии говорят по-английски, и желающие должны были сдать специальный и очень тяжелый экзамен. И когда он пришел ко мне и попросил совета, то я сказал: «Слушай, золотой мой, ты понимаешь – надо сдавать английский язык!». Он понурил голову, но сказал: «Я попробую».

История закончилась следующим образом. Он сдал экзамен. Поехал туда и, так случилось, полюбил девушку из Австралии. Сейчас живет в Мельбурне, и недавно я получил письмо, в котором говорится о подготовке к печати книжки его писем к жене. Он написал их по-английски...

Вот загадка! Что случилось с ребенком, вдруг самостоятельно сделавшим то, на что государство и заботливые инновационные учителя потратили массу времени и средств абсолютно безрезультатно?

Когда я готовил статью, то думал про эту историю. И поспрашивал несколько своих коллег об их педагогических удачах. Оказалось, у большинства был похожий опыт. Они рассказывали истории, когда ученик начинал что-то делать сам, преодолевая низкие ожидания педагогов. С моей точки зрения, данная ситуация и подобные ей – просто сильнейший вызов всей системе образования. Ведь если они так прекрасно могут все делать без нас, то зачем же мы? Какой ресурс вдруг начинает действовать? Способны ли мы

его использовать? Можем ли что-нибудь делать хотя бы с близким уровнем эффективности?

Фактически замечание Василия Васильевича Давыдова и история с мальчиком для меня представляют два фокуса проблематики учения. Один фокус – драматическая непознаваемость и нетехнологизируемость учения, а второй – его поразительная действенность. Если это просто непознаваемо, ну и черт с ним: интересно, но представляет лишь исследовательский интерес. Однако непостижимая эффективность, которую мы часто наблюдаем, когда ребенок вдруг начинает прорываться в чем-то сам! Она заставляет к подобной проблематике относиться очень серьезно.

**Б**езусловно, не мы первые к ней обращаемся. И поэтому я бы специально приостановился на различии учения и обучения. Действительно, в классической советской дидактике обучение понимается как единство действий учителя и ученика. И именно такое объединение, которое, с моей точки зрения, механистически и психологически безосновательно, привело к серьезному пробелу в отечественной педагогике.

В механическом соединении фактически не признается возможность инициативной учебной работы ребенка, педагог предполагается ее источником. Значит, учитель играет роль основного энергетизатора, активатора и т.д. в процессе учебной работы. Собственная энергия ученика, его инициативность в лучшем случае рассматриваются как вариант ответа на специальные действия преподавателя.

Именно отсюда идут так называемые активные формы обучения, иной раз напоминающие, извините за резкую метафору, электрошок. Можно, конечно, заставить дергаться человека, но сделать это разными способами. И поэтому

очень часто в наших аудиториях мы слышим очень громкий голос педагога. Учитель у нас предельно энергичен, он заполняет собой все классное пространство, мы любим таких учителей, он ведет за собой учеников, и это и есть единство учения и обучения.

По ряду причин примерно в 60-х годах в западной теории обучения и под колоссальным влиянием психологов, прежде всего Джерома Брунера, термины «учение» и «обучение» принципиально разделили, и учение стало самостоятельным предметом исследований и психологов, и педагогов. Это отражено в систематическом употреблении двух разных слов: *teaching* для обучения и *learning* для учения.

Из исследования следует тезис, что для серьезной работы с теми феноменами, о которых говорилось вначале, необходимо в теоретической модели разделить учение и обучение. Обучение не является процессом, гарантирующим активность учения. Надо с этим специально разбираться. Посмотрим, как практически педагогика решает проблему активизации учения.

Первый магический рецепт – сократить количество детей в классе для усиления учителя. Второй – уменьшить их многообразие, т.е. практически превратить класс в более или менее однородную монолитную группу. Третий рецепт (в развитие второго) – надо просто избавиться от учеников, не желающих учиться так, как мы это организуем. У него, кстати, есть западный демократический вариант. Я формулирую его так: «Если ребенок не хочет учиться, то сделай вид, что он учится». В таком случае серьезная учебная работа подменяется фактически всякой квази-учебной активностью, играми, развлечениями.

Однако я вовсе не предлагаю немедленно взять на вооружение модели учения, распространенные в западной педагогике.

С этим связан мой второй тезис: процессы учения в западной педагогической теории и практике часто неправомерно отождествляются с процессами усвоения и переработки информации.

Конечно, процессы усвоения очень важны и интересны. Нам надо брать на вооружение, например, исследования в области индивидуальных различий усвоения знаний, позволившие построить теорию учебных стилей. То есть, например, если ребенок усваивает информацию глазами, то мы будем больше на уроке показывать, если ушами – больше говорить. Но не надо это называть педагогикой, центрированной на ученике, как это делают многие западные исследователи. Мне представляется, что это лишь развитие особого манипулирования ребенком.

Чем же отличается, с моей точки зрения, учение от усвоения? Очевидный ответ на данный вопрос – большая степень самостоятельности. Но мы не должны осуществлять учение с самостоятельной учебной работой. Это – неоправданное смешение.

Я предложил бы рассматривать учение как единство самостоятельной учебной работы и организационной или управленческой позиции по отношению к ней. Далее попробуем прояснить смысл этой гипотезы и возможности ее использования.

Нельзя рассматривать учебную работу как единственный признак учения. Наиболее существенный признак – надстроечная активность ребенка, связанная с управлением этой работой, с постановкой задач. Вероятно, можно обсуждать: осознанно это делает ученик или неосознанно. Я не думаю, что это всегда делается осознанно. Просто возникает такая сложная структура, когда человек одновременно выполняет работу и ее организует, что не исключает организующую или управляющую роль учителя. Но она не отдана ему полностью.

В связи с этим актуализируется вопрос о движущих силах учения, об источниках энергии учения. С чего вдруг оно случается? Ответ не может сводиться только к вопросу о мотивах и интересах, относящихся к самому предмету учебной работы, потому что надо обсуждать, в чем источники указанной управленческой позиции. В чем источники, причины того, что ребенок удерживает эту деятельность? Только ли интерес в традиционном смысле определяет такой тип поведения? У меня нет ответа на данный вопрос. Но представляется, что такое различие способно очень помочь при проведении исследований.

Третье различие, как мне кажется, существенно для наших последующих обсуждений. Это различие педагогики, центрированной на ребенке, и педагогики, центрированной на учении. Очень модно сегодня говорить о том, что ученик поставлен в центр педагогического действия. А надо ли это делать? Здесь я бы очень жестко провел водораздел, по крайней мере между педагогикой развития и так называемой гуманистической педагогикой.

Педагоги-гуманисты, много говорящие о субъект-субъектном взаимодействии, настаивают на том, что учитель должен быть только фасилитатором, дирижером, а его роль как эксперта, знатока убирается вовсе. В том же случае, когда мы организуем процесс учения, роль педагога как эксперта становится исключительно важной. Ведь к нему обращается ученик за реальной помощью как к профессионалу, способному помочь решить нерешенную проблему. А не как к методисту, знающему, как это излагать.

И в данном смысле педагогика, центрированная на учении, не снимает неравенство учителя и ученика. Просто ему придается не формально статусный, а естественный смысл, при котором более знающий, более умелый экс-

перт становится необходимым ребенку.

И, наконец, четвертое различие, тоже, на мой взгляд, очень важное для понимания проблематики. Оно касается результатов учения и обучения. Здесь мы только пометим этот сюжет. И он касается того, что в итоге, как известно, в школе происходит то, что проверяется. И если мы проверяем сформированные знания, умения и навыки, то мы и станем ими заниматься. Но каковы специфические результаты учения, которых не будет, если к учебной работе не добавится та самая управленческая позиция, о которой я говорил выше? Пока, к сожалению, мы находимся только в области метафор типа «образовательный опыт», «способность к переносу» и т.д.

Итак, мы поместили четыре возможных подхода к пониманию феномена учения через различие его с близкими по внешним проявлениям формами учебной работы. Это позволяет перейти к следующей части. В ней я хотел бы обсудить, почему данная проблематика сегодня предельно актуальна. Ответ связан с четырьмя относительно новыми ориентирами развития сферы образования.

**П**ервый из них – повышение экономической эффективности образования. Вернемся к примеру про мальчика и английский язык. Из истории видно: учение, собственная энергетика учащихся не рассматриваются нами как значимый ресурс. Действительно, в большинстве дискуссий о повышении экономической эффективности образования ведутся разговоры о таком улучшении качества работы учителя, чтобы он работал больше времени и обучал в одном классе большее число детей. То есть педагог в подобных дискуссиях рассматривается как единственный ресурс.

Сейчас появилась идея о том, что дополнительным ресурсом

могут быть компьютеры и прочие машины. Абсурдность данной точки зрения очевидна. Тем не менее возникают новые и новые программы компьютеризации, ставящие перед собой не задачи активизации учения, а задачи облегчения обучения.

Замечу: чисто методологически странно, что специалисты по экономике образования игнорируют задачи исследования этого ресурса: ведь он является, по сути, важнейшей частью человеческого капитала самой системы образования, куда традиционно относят только учителей. Я знаю только один цикл исследований, показавших, что вложение в дошкольное образование, формирующее готовность к последующему учению, чисто экономически оказывается более результативным, чем вложение в обучение на средних ступенях обучения.

Данный установленный факт – яркий пример того, как вложение собственно в такой странный ресурс – в самих учеников – может оказаться очень эффективным. При этом остро необходимы исследования тех ситуаций, когда открывается доступ к ресурсу, в которых он наиболее действенным образом образуется и используется.

Второй ориентир – линия на открытое образование, характерное для информационного общества. Уменьшается роль жестких институциональных структур типа школы, и человека ведут последовательно, шаг за шагом к новым модулям знаний, умений и навыков. В 1968 г. мир смеялся над книжкой Ивана Иллича «Общество без школ». Прошло немногим более тридцати лет, и оказывается, Иллич во многих своих предсказаниях был прав. Происходит колоссальный рост количества детей, занимающихся дома, детей, которые фактически основное свое образование получают в системе дополнительного образования, характеризующейся как

раз и тем, что там начинает работать учение.

Можно, конечно, пытаться остановить эту общемировую тенденцию для спасения столь любезных нашему сердцу фабрик обучения. Мы встречаемся с попытками запретить или приостановить школьное образование в форме экстерната. Оказалось, в последние годы без учеников остаются старшие классы.

Масса учащихся просто бросает десятые классы и уходит в платные школы-экстернаты, где с них дерут три шкуры, чтобы сдать экзамен. Это дает им шанс самим планировать свое время, заниматься дополнительным образованием. Конечно, там много халтуры, но очень часто экстернат действительно создает реальные ситуации учения и ответственного выбора для учеников. Мы же пытаемся загнать их обратно, игнорируя возможность запуска, инициации учения, которая дороже всего.

Следующий ориентир касается такого всемирно признанного требования к результатам образования, как формирование способности к освоению новых видов деятельности – переобучаемости. Все менее ценными сегодня становятся «прочные» знания. Все более ценится способность самому получать новые знания, отказываться от устоявшихся образцов деятельности и переходить к новым.

И, как мне кажется, единственное направление, на котором может быть реализована подобная задача, – усиление всех исследований и практических ходов, связанных с учением. Действительно, если у человека не сформирован опыт учения, то как он будет переобучаться? Особенно в тех случаях, когда его фирма или завод не организует специальных учебных занятий.

Наконец, последний ориентир – новые способы проверки учебных результатов. Безусловно,

во всем мире специалисты озабочены: а как проверить такую переобучаемость? И надо сказать, что если еще десять лет назад это считалось абсолютно белым пятном и везде доминировали упрощенные тесты множественного выбора, используемые у нас сейчас в системе централизованного тестирования, то в последние годы стали появляться очень нетривиальные международные исследования, которые пытаются оценить степень формирования таких способностей, как решение задач в нестандартной ситуации, освоение новых знаний и поиск актуальной информации. Значит, вскоре мы сможем оценивать результаты самостоятельной учебной работы, дать учащемуся объективный инструмент самоконтроля.

\* \* \*

Каков же общий вывод? Он состоит в необходимости радикальной смены ресурсной ориентации. В качестве основного ресурса получения образовательных результатов мы должны рассматривать учение.

Это, увы, означает, что в экспериментальной и инновационной педагогической работе следует проститься с иллюзией такого понимания инновационной педагогики, когда делается то, что делают все, но лучше. Если мы начинаем размышлять о движении в сторону школы, централизованной на учении, то надо думать и о том, от какого наследства нам придется отказаться. И, возможно, это будет прекрасное, чарующее наследство советской школы с ее прочными единообразными знаниями. Конечно, речь не идет о разрушении ради каких-то идеологических лозунгов. Напротив, ничего, что работает на учение, разрушать не стоит. Но при этом требуется рациональный поиск нового ресурса повышения эффективности образования. ●

# Критериев немного, и они понятны

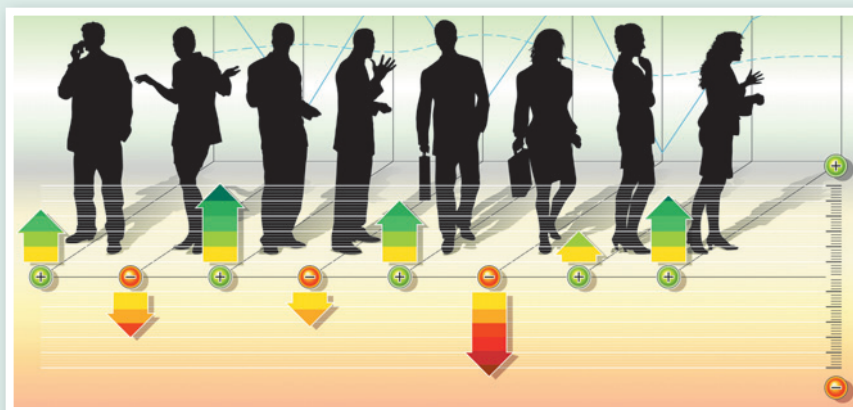
Министерство образования и науки опубликовало методические рекомендации по разработке показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников.

По материалам Агентства социальной информации

**Н**а основе рекомендаций органам государственной власти субъектов РФ и местного самоуправления необходимо разработать и утвердить локальными нормативными актами соответствующие показатели эффективности. Это должно происходить при участии общественных и профсоюзных организаций и трудовых коллективов.

Для разработки показателей **эффективности деятельности руководителя образовательной организации** министерство предлагает 17 направлений. Среди них – соответствие деятельности учреждения требованиям законодательства в сфере образования, информационная открытость, удовлетворенность населения качеством услуг дополнительного образования. Также будет оцениваться реализация программ, направленных на работу с одаренными детьми, социокультурных проектов, программ по сохранению и укреплению здоровья детей.

Выделяется 10 направлений для разработки показателей **эффективности деятельности педагогических работников**. Эффективно работающий преподаватель должен вести дополнительные проекты (экскурсионные программы или социальные проекты), участво-



вать в мониторинге достижений учащихся, работать с детьми из социально неблагополучных семей. Кроме того, об эффективности деятельности педагога предлагается судить по результатам участия учеников в олимпиадах и конкурсах.

Введение показателей эффективности весьма актуально в связи с проблемой повышения заработной платы педработников, считает член координационного совета Всероссийского педагогического собрания, член Межведомственного совета Минобрнауки Майя Пильдес.

«Требования к повышению средней заработной платы звучат достаточно жестко, а на каком основании распределять стимулирующую часть без введения каких-либо всем понятных критериев, не ясно, – отмечает Пильдес. – Система учета эффективности работы учителей апробировалась в различных реги-

онах. Мне кажется, Минобрнауки обобщило имеющийся опыт. Хорошо в предложенной системе то, что критериев немного и они понятны».

По словам эксперта, данные показатели имеют отношение прежде всего к тем педагогическим работникам, которые являются не только учителями, но и классными руководителями. Определять эффективность работы педагогов, как пояснила Пильдес, будет комиссия по доплатам и надбавкам, которая должна быть в каждом образовательном учреждении. Что касается руководителей образовательных учреждений, то определение показателей эффективности работы, с точки зрения эксперта, должно осуществляться на основе самоанализа, а утверждаться советом директоров образовательных учреждений района при участии работников отделов образования. ●

# Совещание – эффективный инструмент управления

Совещания – это мероприятия, где решаются проблемы, принимаются решения и формируется доверие. Без них невозможно эффективное руководство образовательным учреждением. Вашему вниманию предлагается методика планирования, организации и проведения служебного совещания, освоение которой позволит поднять управление школой на более высокий уровень.

**Сергей КУРГАНСКИЙ,**

*к.п.н., профессор кафедры  
естественно-математического образования  
Института развития образования  
ХМАО-Югры*

## Когда проводить совещания?

У каждого директора уже сложилась практика проведения еженедельных совещаний. Например, в одних педагогических коллективах учителя встречаются по понедельникам с утра, чтобы наметить планы на неделю; другие предпочитают пятницу для анализа сделанного за тот же период, отмечают динамику качества обучения и уточняют действия при возникающих проблемах.

Совещание нельзя рассматривать как способ информирования сотрудников, оно является оптимальным средством оценки и принятия решений. Коллективно принятое решение имеет больший вес, чем единоличное. Поэтому совещание идеально там, где необходимо участие команды в обсуждении проблемы, поиске решений и рассмотрении разных точек зрения.

**Для чего необходимо проводить совещания?** В целом назначайте их только в том случае, когда для этого есть обоснованная причина. В частности, когда вы:

- чувствуете потребность в предоставлении вашими заместителями информации по интересующему вас вопросу или в их рекомендациях;
- намерены привлечь членов администрации к участию в принятии решения или устранении проблемы;
- нуждаетесь в уточнении какого-то вопроса, который нельзя решить при общении с педагогическими работниками по отдельности;

- желаете поделиться информацией со всеми заместителями, рассказать об успехе, выразить свою озабоченность или довести до сведения учителей сложившуюся ситуацию;
- столкнулись с проблемой, для решения которой нужен вклад всех педагогических работников, поскольку у каждого заместителя собственные перспективы и подходы к ситуации;
- выяснили, что следует уточнить сферы ответственности для решения какой-то проблемы, вопроса или задачи;
- узнали о большой потребности у ваших заместителей в проведении совещания.

**Не назначайте совещания** в том случае, если:

- вопрос является персональным и его лучше решить один на один;
- у вас нет времени для подготовки;
- другой метод коммуникации позволит решить задачу лучше (внутришкольная локальная сеть, сайт образовательного учреждения, информационные стенды и т.д.);
- вопрос уже решен;
- тема не заслуживает траты времени всего педагогического коллектива;
- часть педколлектива недовольна, и требуется дополнительное время, чтобы выявить источник конфликта.

## Шаги успешного проведения

1. Выясните, какие мнения имеют участники совещания по поводу рассматриваемой проблемы.
2. Согласуйте ее общее определение.
3. Обсудите, в течение какого времени она существует и что происходит в настоящее время.

4. Узнайте, каковы мнения ваших заместителей по поводу причины возникновения проблемы.

5. Определите последствия, если она не будет решена.

6. Организуйте мозговой штурм для выдачи предложений по решению проблемы. Уточните плюсы и минусы каждого предложенного варианта.

7. Рассмотрите ключевые факторы, такие как время, ресурсы, финансы, ценности и т.д., которые надо принять во внимание, планируя дальнейшие действия.

8. Добейтесь соглашения по поводу выбранного варианта решения или того, как оно будет реализовываться на практике.

Для эффективного проведения совещания **руководителю необходимо развивать следующие умения:**

- ✓ фиксировать и визуализировать материал обсуждений группы в виде схем, отражающих суть обсуждаемой проблемы;
- ✓ управлять процессом обсуждения, используя методы активного слушания;
- ✓ резюмировать и подводить итоги обсуждения;
- ✓ задавать конструктивные вопросы, помогающие участникам совещания в поиске решения;
- ✓ проводить презентации;
- ✓ управлять своим эмоциональным состоянием;
- ✓ понимать эмоциональное состояние своих коллег;
- ✓ завоевывать доверие коллег;
- ✓ убеждать других в необходимости изменений;
- ✓ оказывать влияние на участников обсуждения;
- ✓ предоставлять поддержку сотрудникам – вдохновлять, воодушевлять, стимулировать и др.

### Алгоритм подготовки

Не следует думать, что вы, как директор школы, назначаете совещание и этим подготовка к нему ограничивается. Чтобы мероприятие оказалось успешным, оно должно быть хорошо продуманным и спланированным. Прежде всего следует проверить целесообразность проведения, актуальность.

**Совет 1.** Начните вашу подготовку с определения цели, сформулированной как можно точнее. Предстоит ли мозговой штурм, информационная встреча, высказывание идей, формулирование проблем, определение алгоритма действий? Вполне вероятно, ваша цель сложится из той или иной комбинации перечисленных видов деятельности. Далее целесообразно подумать о задачах, связанных с ее достижением, и четко их сформулировать.

Это способствует успешному прохождению шагов по выработке повестки дня.

**Совет 2.** Приглашайте на совещание только тех, кому оно действительно необходимо, кто поможет добиться целей и предложит самые разные взгляды на обсуждаемые вопросы. К ним относятся педагоги,

- принимающие решения;
- обладающие нужной информацией и знаниями;
- имеющие отношение к вопросам повестки дня;
- нуждающиеся в определенных сведениях для более эффективной работы;
- необходимые для реализации принятых решений.

**Совет 3.** После того как вы определитесь с тем, кто вам нужен на совещании, пригласите их лично. Сообщите им заранее цель мероприятия. Один из самых трудных моментов в ходе подготовки – найти время, устраивающее всех участников.

**Совет 4.** Необходимо правильно выбрать дату, место, оборудование и оснащение. Чтобы избежать проблем, способных появиться в последнюю минуту и вызвать замешательство, обязательно проверьте место проведения совещания и заранее опробуйте все нужное оборудование.

**Совет 5.** Пока идет подготовка, используйте полученную информацию для разработки повестки дня. Начните с цели, а затем перейдите к участникам. Можно предложить следующий список пунктов, имеющих отношение к повестке дня:

- четко сформулированная цель совещания;
- ожидаемые результаты или поставленные задачи;
- состав участников;
- дата, время, место;
- продолжительность;
- кто проводит;
- какова роль каждого участника.

**Совет 6.** В повестку дня включайте лишь те вопросы для обсуждения, которые реально обсудить в течение выделенного времени. В качестве общей рекомендации исходите из допущения, что для рассмотрения одной темы требуется 30 минут, для обсуждения пяти – 2 часа. Помните, время, выделенное для отдельных вопросов, разное: некоторые проговариваются очень быстро, обсуждение других может затянуться.

**Совет 7.** Тщательно продумывайте порядок вопросов повестки дня. Их последовательность должна способствовать высокой активности всех участников. Необходимо следить за тем, чтобы вопросы следовали в логическом порядке, один вытекал из другого. Разделите их типы: сначала обмен информацией, потом обсуждение проблем и наконец решение. Если в повестку дня включены действительно сложные вопросы, разбейте их на отдельные части, которые удобнее рассмотреть. Для хорошей динамики обсуждения начните с легких вопросов.



## Проведение совещания

Как свидетельствует опыт, совещания в образовательных учреждениях далеко не всегда приносят должный эффект из-за смутного представления многими руководителями технологии их организации и проведения. В ряде случаев они созываются слишком часто и готовятся некачественно; продолжительность снижает результативность; наконец, принимаемые решения часто неудовлетворительно оформляются, а в процессе выполнения плохо контролируются, что существенно снижает их эффективность, в связи с чем возникает необходимость в повторном совещании по тем же вопросам. Поэтому, пользуясь приведенными ниже простыми рекомендациями, легко избежать наиболее характерных затруднений и не допустить, чтобы совещание обернулось потерей времени, а в худшем случае – кошмаром для его участников.

**Проводите совещание уверенно.** Сразу взяв на себя управление, вы сможете добиться, чтобы мероприятие продолжалось без сбоев и дальше. Первоначальная цель, вопросы и четко сформулированные процессы зададут правильную тональность для всех последующих действий. Во вступительном слове нужно ясно и предельно конкретно обрисовать обсуждаемую проблему и еще раз обратить внимание присутствующих на конечную цель.

**Начинайте вовремя.** Даже если отдельных участников нет, начинайте точно в назначенное время. Когда придут опоздавшие и обнаружат, что пропустили несколько важных пунктов, они извлекут из этого урок и в следующий раз придут вовремя. Не возвращайтесь к началу своего выступления и не повторяйте сказанное для вновь прибывших, поскольку таким образом вы поощряете их поступать так же и в будущем.

**Укажите темы, требующие обсуждения.** Кратко перечислите вопросы, которые планируется обсудить, чтобы еще раз напомнить участникам, что включено в повестку дня, каковы цели совещания и его ожидаемые результаты.

**Строго следуйте повестке дня.** Это важное требование. Вы проделали подготовительную работу и уверены: совещание пройдет успешно. Так оно и будет, если все пойдет по плану и участники не станут отвлекаться на темы, не включенные в повестку. Поэтому изо всех сил старайтесь не сбиваться с намеченного пути. Если такое произойдет, вы быстро потеряете сфокусированность обсуждения и тогда вызовете недовольство большей части участников. Разумно начинать работу с простых вопросов, что проложит путь для более трудных. В середине обсуждения не забывайте контролировать соблюдение повестки дня и времени, выделенного на каждый пункт.

Исходите не из деловых критериев, а из психологических. Начинать лучше с подтемы, которую легче всего решить. Достигнутый таким образом «успех» подбодрит участников. Выделите вопросы, способные вызвать оживленную дискуссию, и продумайте, как придать ей нужное направление. Особо сложные проблемы постарайтесь проиллюстрировать наглядными материалами: лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

**Добивайтесь, чтобы все были услышаны.** Как директор школы, вы хотите узнать мнение каждого участника. В противном случае после совещания кто-то будет расстроен и сообщит вам или, еще хуже, кому-то другому, что на мероприятии чувствовал себя лишним. Регулярно включайте обратную связь, по крайней мере во время запланированных перерывов или после вопросов повестки дня. Вот несколько способов того, как это можно сделать.

- Задайте общий вопрос, вроде следующего: «Мы ничего не забыли по данной теме?».

- Предоставьте возможность самым спокойным участникам высказаться или сами попросите их об этом.

- Если в вашем совещании более десяти участников, сформируйте группы по два или три человека и позвольте выступить представителю каждой из них.

- Выделите группе немного времени, чтобы обдумать обсуждаемый материал. Не торопитесь ставить вопрос на голосование или переходить к решению.

Не забывайте: именно вы создали совещание и тщательно продумали, кто на нем должен присутствовать. Почему вы не хотите дать кому-то шанс выступить? Все точки зрения полезны, но на самом деле далеко не все из них одинаковы по своей значимости, и вам необходимо признать этот факт.

**Сохраняйте сфокусированность совещания.** Даже если вы просите каждого участника высказать свое мнение, важно все время концентрироваться на обсуждаемых проблемах. Вы можете делать это, достаточно часто обобщая и анализируя ход продвижения к поставленной цели. Фиксируйте выраженные идеи, записывая их под определенными темами на классной доске. Подчеркивайте все моменты перехода с одного пункта повестки дня или цели к другим. Периодически делайте паузу, напоминая, с чего вы начали, где находитесь сейчас и куда отправитесь дальше. Эти действия помогают сохранить сфокусированность группы именно на запланированных вопросах. Их умелая постановка – самое верное средство управления дискуссией. Благодаря данному методу внимание присутствующих легко переключается с одной темы на другую, нацеливается на аспекты проблемы, пока остающиеся в тени.

**Резюмирование выступлений** полезно не только после обсуждения каждой подтемы и в кон-

це мероприятия, но и в ходе самой дискуссии. Это позволяет добиться уверенности в том, что все присутствующие отчетливо понимают, о чем идет речь, и у них складывается убеждение: в ходе совещания достигнут определенный прогресс.

**Помните – вы лидер.** Вот ряд пунктов, о которых целесообразно помнить:

- Отслеживайте собственный уровень участия, чтобы не допустить своего доминирования в обсуждении.
- Предоставьте возможность высказаться всем участникам совещания и контролируйте тех, кто часто прерывает других или старается солировать в обсуждении.
- Создавайте позитивный настрой и поддерживайте выступающих.
- Простой, но при этом очень эффективный способ поддерживать положительный настрой участников – хвалить их.
- Спокойно относитесь к критике.

### Обобщение результатов

Начало и конец совещания часто считают менее важными этапами, чем его середину, а иногда

и вообще их игнорируют. Для большинства типов данного мероприятия начало задает тональность, а правильное завершение способствует реальному достижению цели.

Результаты лучше зафиксировать в протоколе. Если же принимались какие-то решения, то следует точно установить, кто, что, когда и как должен сделать, чтобы это воплотилось в жизнь.

Вполне возможно, ваши смелость, креативность и оригинальность, проявленные при подготовке и проведении, сослужат вам хорошую службу и помогут сделать первые шаги на пути создания индивидуального и эффективного совещания, став ключом к успеху вашего управления образовательным учреждением.

### Этапы и задачи

Каждое совещание состоит из трех отдельных этапов:

- открытие;
- рабочий этап, в течение которого решаются поставленные задачи;
- завершающий этап, когда обобщаются результаты и определяются следующие шаги.

Рассмотрим их в *таблице*.

Таблица

Этап совещания	Задачи
<b>Открытие.</b> Сформулируйте цель, дайте общую ориентировку участникам	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поприветствуйте участников.</li> <li>2. Повторите цель и ожидаемые результаты (ответьте на вопросы типа «Для чего мы собрались?»).</li> <li>3. Огласите повестку дня. При необходимости попросите добавить в нее что-то еще.</li> <li>4. Добейтесь согласия у присутствующих в отношении цели или повестки дня.</li> <li>5. Повторите основные правила: говорить только от своего имени, внимательно слушать других, подходить к каждой задаче открыто и т.д. Попросите всех активно участвовать в работе (ответьте на вопросы типа: «Как мы будем работать вместе?»)</li> </ol>
<b>Работа.</b> Активное решение задач и вопросов, вынесенных на обсуждение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Строго придерживайтесь повестки дня.</li> <li>2. Работайте над достижением целей.</li> <li>3. Помогайте коллегам принимать активное участие в обсуждении вопросов и принятии решений.</li> <li>4. Управляйте конфликтами и устраняйте их.</li> <li>5. Отслеживайте ход совещания, не допускайте отклонения от повестки дня.</li> <li>6. По каждому пункту всегда назначайте ответственного.</li> <li>7. Не допускайте прерываний выступления и неприемлемого поведения.</li> <li>8. Отслеживайте время. Если оно остается, обратитесь к участникам с вопросом, как его использовать лучше всего, или сами предложите варианты. Без согласия коллег не увеличивайте продолжительность совещания.</li> <li>9. Перечислите основные решения и моменты, в которых достигнуто согласие.</li> <li>10. При возможности рассмотрите все пункты, включенные в повестку дня, либо предложите решить оставшиеся вопросы, например, в ходе следующего совещания или создав временную инициативную группу.</li> <li>11. Сформулируйте дальнейшие шаги и тот вклад, который должна сделать группа. Назначьте по каждому шагу ответственного и уточните сроки.</li> <li>12. Спросите, нет ли у кого-нибудь вопросов или комментариев.</li> <li>13. Не желают ли участники высказаться по поводу совещания. Поддержите рабочий стимул завершающим сообщением и поблагодарите всех за их вклад.</li> <li>14. Поручите секретарю фиксировать вопросы, ключевые пункты, принятые решения и другие важные детали.</li> <li>15. Стимулируйте участие и сохраняйте открытость в общении</li> </ol>

Этап совещания	Задачи
<b>Завершение.</b> Подведите совещание к четкому, конструктивному и логическому окончанию	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обобщите сделанное в ходе совещания.</li> <li>2. Перечислите основные решения, в которых достигнуто согласие.</li> <li>3. Рассмотрите все пункты, включенные в повестку дня. Предложите решить оставшиеся вопросы, например, в ходе следующего совещания или создав временную инициативную (творческую) группу.</li> <li>4. Сформулируйте задачи, которые должна решить группа. Назначьте по каждой из них ответственного и уточните сроки выполнения.</li> <li>5. Попросите высказать мнение группы о работе на совещании.</li> <li>6. Спросите, нет ли у кого-нибудь вопросов или желания поделиться комментариями. Ответьте на вопросы сами или укажите ответственного, способного это сделать.</li> <li>7. Сделайте все необходимые уточнения.</li> <li>8. Спросите участников, не хотят ли они добавить что-то важное.</li> <li>9. Информируйте коллег о сроках проведения следующего совещания, рассматриваемых на нем вопросах, ответственных</li> </ol>

## Оценка эффективности проведенного совещания

Чтобы понять, насколько результативно прошло мероприятие, руководителю необходимо ответить на следующие вопросы:

- Достигнуты ли цели, поставленные перед проведением?
- Все ли вопросы повестки дня рассмотрены и обсуждены?
- Удалось ли уложиться в отведенный регламент?
- Все ли решения доведены до исполнителей?
- Правильно ли они поняли свои задачи и сроки их выполнения?

При ответах на эти вопросы возникает количественная составляющая: сколько человек задействовано в решении проблемы, сколько рабочих часов им необходимо для выполнения заданий и т.д. Количественный показатель – хороший инструмент для анализа результативности в динамике и сравнения с прошлыми периодами.

Эффективно проведенные совещания – настоящее искусство, где руководитель выступает дирижером, секретарь – первой скрипкой, а весь коллектив – целым оркестром. От тщательной подготовки и грамотного проведения данного мероприятия зависит, какую партию будет исполнять этот живой организм – классическую музыку, способную вызывать восторженные эмоции и вдохновлять на будущие победы, либо какофонию, убивающую все вокруг.

Можно выделить ряд критериев, на основании которых **совещание считается успешным**:

- участники активно включились в групповое обсуждение;
- каждый педагог смог выразить свое мнение, его идеи и предложения услышаны остальными;
- руководитель обобщил мнения и ценные предложения всех участников;
- найден способ решения проблемы;
- разработан план дальнейших действий.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Таблица

#### Оценка эффективности совещания

Параметр	Положительное состояние параметра	Отметка	Отрицательное состояние параметра	Отметка
<b>Подготовка совещания</b>				
Цели совещания определены, ожидаемый результат конкретен	Да		Нет	
Составлена повестка дня	Да		Нет	
Все участники информированы о совещании и о повестке дня	Да, вовремя		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет,</li> <li>• да, но не вовремя, не осталось времени на подготовку,</li> <li>• да, но не точно</li> </ul>	

Параметр	Положительное состояние параметра	Отметка	Отрицательное состояние параметра	Отметка
Участие всех приглашенных необходимо	Да		<ul style="list-style-type: none"> <li>Нет, есть балласт,</li> <li>да, но приглашены не все, кто нужен</li> </ul>	
Соответствовала ли форма совещания (информационное, совещательное, для принятия решений) поставленной цели	Да		Нет	
Дата и время выбраны правильно	Да		Нет	
Помещение удобно для проведения совещания	Да		Нет	
Другое				
<b>Проведение совещания</b>				
Время начала	Вовремя		С опозданием	
Были ли опоздания	Нет		Да	
Какова на них реакция	Никто не обратил внимания		Участники отвлекались	
Начало совещания	Начали с приветствия и определения цели и повестки		Начали сразу с решения вопросов	
Поставлена ли цель, четкая формулировка того, что нужно решить	Да, цель четко сформулирована		Нет, цель не определена	
Озвучено ли время, в которое нужно уложиться	Да, время работы четко определено		Нет, заседают до тех пор, пока не решат все вопросы	
Уложились ли в это время, или никто не знал, когда совещание закончится	Да, затратили столько времени, сколько запланировали		Нет, потратили больше времени, чем планировали	
Существовал ли четкий план проведения	Да		Нет	
Оглашался ли он	Да		Нет	
Имелись ли параллельные обсуждения, перебивания	Нет		Да	
Все ли точки зрения услышаны	Да		Нет, на интересные идеи не обратили внимания	
Было ли краткое резюме, кто подводил итоги	Да		Нет	
Фиксировали ли содержание совещания	Да		Нет	
Уточняли ли формулировки, которые необходимо зафиксировать	Да		Нет, секретарь формулировал по своему усмотрению	
Принималось ли окончательное решение, все ли это поняли	Да, председатель уточнил верное понимание		Нет, не уточняли, все ли верно поняли или нет	

Параметр	Положительное состояние параметра	Отметка	Отрицательное состояние параметра	Отметка
Поощрялась ли активность	Да, все предложения воспринимались положительно		Нет, предложения не дослушивались, критиковались с ходу	
Было ли обсуждение сосредоточено вокруг поставленного вопроса, много ли отклонений	Отклонений не было		Постоянно отклонялись от поставленных вопросов	
Все ли внимательно слушали, не отвлекались ли	Да		Нет, часто отвлекались	
Атмосфера, настрой, обстановка	Деловая, энергичная, нацеленная на результат		<ul style="list-style-type: none"> <li>Нерабочая,</li> <li>вялая</li> </ul>	
Заинтересованность участников	Заинтересованы в решении поставленных задач		Не заинтересованы происходящим, заняты своими делами	
Другое				
<b>Работа после совещания</b>				
Обработан ли протокол, наработанные результаты обсуждений	Да		Нет	
Разосланы ли необходимые документы	Да		<ul style="list-style-type: none"> <li>Нет,</li> <li>да, но не всем участникам,</li> <li>да, но не вовремя</li> </ul>	
Проведен ли анализ совещания ведущим, сделаны ли выводы на будущее	Да		Нет	
Другое				

Приложение 2

## Тест «Совещание как эффективный инструмент управления»

С помощью этого теста вы можете установить степень своей способности эффективно организовать совещание. Обдумайте предложенные утверждения и для каждого выберите один из четырех вариантов ответа.

1. Полезно предварительно проверить целесообразность совещания, пусть даже оно планировалось заранее. Если установлено, что в проведении нет необходимости, мероприятие должно быть отменено:

- а) почти всегда;
- б) часто;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

2. Если в самом начале совещания выясняется, что участники не готовы к нему из-за не предоставленных своевременно материалов или по какой-либо другой причине, его нужно перенести:

- а) почти всегда;
- б) часто;

- в) иногда;
- г) почти никогда.

3. Предпочтительнее проводить совещания часто, но с короткой повесткой дня, чем редко, но с большим количеством вопросов:

- а) почти всегда;
- б) часто;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

4. Первым пунктом в повестку дня лучше включить вопрос, решение которого достигается проще всего:

- а) почти всегда;
- б) часто;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

5. Целесообразно перед совещанием выдавать приглашение, содержащее повестку дня и список участников:

- а) почти всегда;
- б) часто;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

6. В приглашении, кроме времени начала заседания, надо указать и точное время его окончания:

- а) почти всегда;
- б) часто;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

7. Предпочтительнее проводить заседания в середине рабочего дня:

- а) почти всегда;
- б) часто;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

8. Заранее определенные места для участников заседания создают на нем деловую атмосферу:

- а) почти всегда;
- б) часто;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

9. В случае если два прямых заместителя руководителя без предупреждения не явились на совещание, оно по истечении пяти минут после назначенного времени должно быть перенесено на другой день:

- а) почти всегда;
- б) часто;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

10. Председательствующий на совещании должен во вступительном слове напомнить регламент, даже если он известен всем:

- а) почти всегда;
- б) часто;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

11. Когда в совещании участвуют руководители различных рангов, при обсуждении спорных вопросов слово сначала предоставляется подчиненным, а вслед за этим их непосредственным руководителям:

- а) почти всегда;
- б) часто;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

*Инструкция.* Найдите свои ответы среди всех нижеперечисленных и обведите их кружком. Затем выберите ту строку, где помеченных ответов большинство.

**1г, 2г, 3а, 4а, 5а, 6а, 7а, 8а, 9г, 10а, 11а.** Вы умеете отлично организовать подготовку и проведение совещания.

**1в, 2в, 3в, 4в, 5в, 6б, 7б, 8б, 9б, 10б, 11б.** Вам следует проконтролировать свои действия при подготовке и проведении совещаний, и вы сами обнаружите и устраните имеющиеся просчеты.

**1а, 2б, 3г, 4г, 5г, 6в, 7в, 8в, 9в, 10в, 11в.** Вам нужно очень серьезно задуматься и согласиться с тем, что вы нуждаетесь в пополнении необходимых знаний и умений в этом направлении. ●



В электронном приложении вы найдете примерный контрольный лист планирования совещания и примерный лист контроля поручений по итогам совещания.

## НОВОСТИ

**ВСЕ ШКОЛЫ** с 1 сентября должны начать публикацию наиболее существенной информации о себе в Интернете. Это должно повысить прозрачность российской системы образования и снизить бюрократическую нагрузку на учебные заведения.

Сейчас учителя сдают много отчетности в бумажном виде, им зачастую приходится проделывать двойную работу, например заполнять обычный журнал и вести электронный дневник. «Сама идея гласности школ – хорошо, а что именно потребуется публиковать, – уже вопрос, – говорит председатель общественной организации “Молодежный центр прав человека и правовой культуры” Всеволод Луховицкий. – Не думаю, что размещение информации в Сети будет легче, чем составление отчетов в бумажном виде. Многие учителя отнюдь не блестяще владеют техникой, не каждое рабочее место оборудовано компьютером с быстрым Интернетом. Поэтому публикация данных может вызвать ряд сложностей».

Преподаватель истории и обществознания хабаровской школы № 16, председатель Хабаровского регио-

нального совета Всероссийского педагогического собрания Валерий Лысунец считает публикацию данных в Сети положительным фактором: «Для образовательных учреждений это дополнительная возможность рассказать о своей деятельности, прорекламировать себя, показать, сколько заслуженных учителей у них есть, ведь на сегодняшний день многие родители выбирают и педагогов, и учебные учреждения. Размещение информации представляет рейтинг школы. Кроме того, информация на школьных сайтах будет полезна для старшеклассников: поможет им определиться с профилем, по которому они решат обучаться в дальнейшем».

Эксперт также выступает за проведение Дней открытых дверей в образовательных учреждениях по подобию тех, что проходят в высших учебных заведениях. И размещение данных в Интернете, и Дни открытых дверей в школах обеспечат ребенку и родителю право выбора.

*По материалам Агентства социальной информации*

# «Формирование личностных УУД учащихся»

## Заседание педагогического совета

Тема ФГОС, пожалуй, самая популярная на педагогических советах и школьных семинарах. Личностные результаты – одно из требований стандартов нового поколения. Что под ними подразумевается? Как их формировать в процессе урочной и внеурочной деятельности? Как проводить мониторинг? На эти и другие вопросы пытались найти ответы участники педагогического совета московской школы.

**Екатерина МАШИНА,**  
замдиректора по учебно-методической работе,  
АНО СОШ «Премьер»,  
г. Москва

### Цели педсовета

- Повышение компетентности педагогов в направлении формирования УУД школьников;
- подготовка к введению ФГОС второго поколения;
- формирование системы знаний и умений педагогического коллектива по написанию рабочих программ.

### Ход педсовета

1. Вступительное слово директора школы (объявление темы педсовета, ее актуальности, регламента работы).

2. Выступление заместителя директора «Личностные УУД в новом стандарте».

3. Для рефлексии учителям предлагается в ходе работы кратко (схематично, знаками, символами) фиксировать новую информацию (таблица).

Таблица

Знал	Узнал	Хочу узнать

4. Работа в группах.

*Группа 1* – учителя русского языка, литературы и истории.

*Группа 2* – учителя иностранного языка.

*Группа 3* – учителя математики, информатики, технологии.

*Группа 4* – учителя естествознания и физической культуры.

5. **Задание 1.** Педагоги получают раздаточный материал (см. электронное приложение к журналу), знакомятся с требованиями ФГОС к личностным результатам освоения ООП ООО и сжимают информацию до 1–2 ключевых слов.

Время на выполнение – **15 мин.**

6. Короткие выступления участников педсовета по итогам выполнения задания 1 (**10 мин.**). Данные выводятся на экран.

7. **Задание 2.** Привести примеры учебного задания (формулировки вопроса) и внеурочного мероприятия по формированию личностных УУД в своей предметной области в соответствии с требованиями новых стандартов.

Время на выполнение – **20 мин.**

8. Подготовить короткие выступления по образцу.

#### На уроке:

- предмет, тема урока;
- класс;
- формируемые личностные УУД;
- учебное задание (формулировка вопроса).

#### Внеурочное мероприятие:

- предмет, тема, название мероприятия;
- класс;
- формируемые личностные УУД;
- форма проведения.

Время на выступления – **5 мин.**

9. **Задание 3.** В форме мозгового штурма обсудить и предложить мониторинговые мероприятия по оценке эффективности формирования личностных УУД учащихся.

Время на выполнение – **30 мин.**

Время выступления по итогам выполнения – **5 мин.**

10. Выполнение теста М.Рокича «Ценностные ориентации» (как пример мониторинга личностных УУД). Эта методика направлена на изучение ценностно-мотивационной сферы. Система ценностных ориентаций составляет основу отношений человека к окружающему миру, к другим людям, к самому себе, основу мировоззрения и ядро личностной активности, основу жизненной концепции и «философии жизни».

**Инструкция.** Вам предъявляется перечень из 18 понятий, обозначающих жизненные ценности. Ваша задача – ранжировать их по порядку значимости для вас как принципов, которыми вы руководствуетесь в жизни. Внимательно изучите перечень и, выбрав наиболее значимую для вас ценность, поместите ее на первое место. Затем выберите вторую по значимости и поместите ее вслед за первой. Прделайте то же со всеми оставшимися ценностями. Наименее важная останется последней и займет 18-е место.

Работайте вдумчиво.

Конечный результат отражает вашу истинную позицию.

### Тестовый материал

(дан в алфавитном порядке)

- Активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);
- жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);
- здоровье (физическое и психическое);
- интересная работа;
- красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);
- любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- наличие хороших и верных друзей;
- общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);
- познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);
- продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);

- развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);
- развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);
- свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);
- счастливая семейная жизнь;
- счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);
- творчество (возможность творческой деятельности);
- уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий; сомнений).

11. Выступление заместителя директора по ВР «Из опыта работы школы в формировании личностных УУД учащихся» (**10 мин.**).

12. Итоги педсовета. Рефлексия (**10 мин.**).

Заполнение листов рефлексии.

13. Решение:

✓ На основе предыдущего опыта школы продолжить систематическую целенаправленную работу по формированию личностных УУД, обеспечивая постепенный переход на стандарты второго поколения. **Ответственный:** педагогический коллектив школы.

✓ Провести на заседаниях МО обсуждение разработанных на педсовете моделей деятельности учителя по формированию личностных УУД учащихся. **Ответственные:** председатели МО.

✓ Методическому совету обеспечить проведение методических консультаций, семинаров, круглого стола по обмену опытом формирования личностных УУД учащихся. **Ответственный:** методический совет школы.

✓ Обеспечить взаимопосещение учителями уроков и внеклассных мероприятий своих коллег с целью заимствования опыта работы по развитию личностных УУД. **Ответственные:** заместитель директора, председатели МО.

✓ Разработать инструментальный мониторинг личностных УУД. **Ответственные:** психологи школы. ●



В электронном приложении к журналу размещены раздаточные материалы и материалы к заданиям для групп.

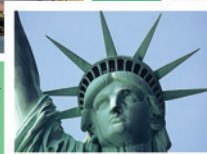
## ИТОГ

**ЦЕЛЬ ПЕДСОВЕТА** была выполнена: все учителя выучили 11 требований к личностным результатам и поняли, что всегда с ними работали: это наши воспитательные задачи. А значит, ФГОС не так страшен! Обсудили, что можно с этим сделать на уроке и вне

урока; замдиректора дал небольшой анализ работы школы в данном направлении с учетом требований ФГОС, чтобы мы увидели, какие из 11 требований формируются хорошо, а над какими надо еще подумать.



# ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ 2014



## Все программы включают в себя:

- Оформление всех необходимых документов
- Встречи и проводы в аэропорту, все трансферы по программе
- Проживание в семье (Family) или резиденции (Residence) с трехразовым питанием
- Обучение английскому языку – 20 уроков в неделю
- Обширную экскурсионную программу
- Сертификаты из школ об окончании учебы
- Медицинскую страховку

## Оформление виз по ВАШИМ приглашениям. **NEW**

Если вам уже выслали приглашение и требуется только открыть визы, мы готовы помочь:

- Перевод документов на английский язык
- Подготовка пакета документов и подача в посольство
- Заполнение электронной анкеты
- Назначение биометрической процедуры
- Получение готовых паспортов

**Стоимость услуги – 3 000 руб./чел.**

## Города:

**UK:** Ашфорд, Бат, Бристоль, Виндзор, Винчестер, Гастингс, Гринвич, Гилдфорд, Глазго, Истборн, Йорк, Оксфорд, Кентерберри, Кембридж, Колчестер, Лондон, Лейчестер, Портсмут, Рамсгейт, Стратфорд-Апон-Эйвон, Стаффорд, Эдинбург, Экзетер и другие.

**USA:** Бостон, Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Майами, Сан-Диего, Сан-Франциско, Гавайи и др.

**Canada:** Торонто, Ванкувер, Виктория, Калгари

**Ireland:** Дублин, Корк, Лимерик, Голвей

**Malta:** Валетта, Буджибба, Сент Джулианс, Сент Пол

Список городов постоянно дополняется и обновляется, все подробности о школах и самая свежая информация – всегда на сайте [www.trinity-travel.ru](http://www.trinity-travel.ru)

## Группа 5 + 1, 10 + 2, 15 + 3, 20 + 4, 25 + 5 (руководители – бесплатно)

Возраст участников от 9 лет (см. требования школы в интересующем городе). Подходит для выезжающих в первый раз. Заказ программы на июнь – август следует делать за 5-6 и более месяцев вперед.

► При ранней оплате – максимальные скидки!

## Программы без обучения

### 1) Лондон (Эдинбург) – Блиц – 3 ночи/4 дня – 19 900 руб.

**Включено:** встреча-проводы, проживание в центре Лондона или Эдинбурга в отеле 3\*, питание – завтрак, 1 обзорная экскурсия по Лондону. Рейсы в день прибытия и отбытия подбираются так, чтобы максимально увеличить время пребывания. Оплачивая всего три ночи проживания, Вы получаете четыре полноценных дня. Недорогая альтернатива классическим программам. Идеально подходит для коротких школьных каникул. Можно добавить ещё одну ночь (+5000 руб.). Выдается многократная виза на полгода.

### 2) Лондон (Эдинбург) Классический - 6 ночей/7 дней – 39 900 руб.

**Включено:** встреча-проводы, проживание в центре Лондона или Эдинбурга в отеле 3\*, питание – полупансион, 1 обзорная экскурсия по Лондону и 1 полудневная по выбору: Оксфорд, Кембридж, Брайтон, Виндзор и др.; в Эдинбурге 1 обзорная + 1 полудневная выбор – Глазго, озеро Лох-Ломонд+круиз, Замок Стирлинг Кастл и другие.

### 3) Лондон 3 ночи + 3 ночи Эдинбург – 49 900 руб.

**Включено:** встречи-проводы, проживание в центре Лондона и Эдинбурга в отеле 3\*, питание – полупансион, по 1 обзорной экскурсии и по 1 на полный день с выездом из города в Лондоне и Эдинбурге.

### 4) Лондон 3 ночи + Дублин 3 ночи – 49 900 руб.

**Включено:** встречи-проводы, проживание в центре Лондона и Дублина в отеле 3\*, питание – полупансион, по 1 обзорной экскурсии и по 1 на полный день с выездом из города в Лондоне и Дублине.

### 5) Маргейт – неделя без обучения (7 ночей/8 дней) – 29 900 руб.

**Включено:** Проживание в классическом курортном городе на берегу Ла-Манша в английских семьях с трехразовым питанием + экскурсии в Кентерберри, Лондон, Лидс, Дувр и др.

Дополнительно оплачивается: 1) Авиабилет; 2) Страховка от невыезда; 3) Виза.

Минимальный размер группы по этим программам 10+2. Подробности на сайте [www.trinity-travel.ru](http://www.trinity-travel.ru), раздел «программы без обучения».

## Стоимость программ с обучением

Октябрь 2013 - Сентябрь 2014	Оплата до 10.10.2013		Оплата до 01.12.2013		Оплата до 01.02.2014		Оплата до 01.04.2014		Оплата до 01.06.2014	
	Скидка 20 000 руб. от полной стоимости 2 и 3 недель		Скидка 15 000 руб. от полной стоимости 2 и 3 недель		Скидка 10 000 руб. от полной стоимости 2 и 3 недель		Скидка 5 000 руб. от полной стоимости 2 и 3 недель		Полная стоимость. Скидок нет	
	Family	Residence	Family	Residence	Family	Residence	Family	Residence	Family	Residence
<b>ВЕЛИКОБРИТАНИЯ, ИРЛАНДИЯ, МАЛЬТА, КИПР, ТУРЦИЯ</b>										
1 нед.	37 500	47 500	39 900	49 900	42 500	52 500	44 900	54 900	47 500	57 500
2 нед.	74 900	94 900	79 900	99 900	84 900	104 900	89 900	109 900	94 900	114 900
3 нед.	109 900	134 900	114 900	139 900	119 900	144 900	124 900	149 900	129 900	154 900
<p>К любому городу по программе в Великобритании можно добавить проживание в Лондоне или Эдинбурге в отеле 3* с полупансионом: 3 дня/ 2 ночи в Лондоне или Эдинбурге – 16 000 руб. (Включено: встреча-проводы, проживание, питание). Количество ночей может быть увеличено. Ориентировочная стоимость 5 000 руб./ночь.</p>										
<b>США, КАНАДА, АВСТРАЛИЯ, Н. ЗЕЛАНДИЯ, ЮАР</b>										
2 нед.	84 900	94 900	89 900	99 900	94 900	104 900	99 900	109 900	104 900	114 900
3 нед.	124 900	134 900	129 900	139 900	134 900	144 900	139 900	149 900	144 900	154 900

## Группа 5 + 1, 10 + 2, 15 + 3, 20 + 4, 25 + 5, 30 + 6 (руководители – бесплатно)

### Дополнительно оплачивается:

- 1) Виза – 5 500 руб.; США – 7 500 руб.
- 2) Страховка от невыезда (обязательная) – 3 000 руб.
- 3) Авиабилет: Великобритания – 10-15 000 руб. (Эдинбург – 15-20 000 руб.); Ирландия и Мальта – 15-20 000 руб.; США и Канада – 25-40 000 руб.; Австралия, ЮАР и Н. Зеландия – 35-50 000 руб.



119017, г. Москва, Голиковский переулок, 13, офис 5  
тел.: 7(495) 921-07-42, факс: 7(495) 921-07-46  
[smirnov@trinity-travel.ru](mailto:smirnov@trinity-travel.ru)

[www.trinity-travel.ru](http://www.trinity-travel.ru)

Цены настоящего прайс-листа установлены по состоянию на июль месяц 2013 года и могут быть изменены в случае падения рубля относительно других валют. Самая полная и свежая информация всегда на сайте [www.trinity-travel.ru](http://www.trinity-travel.ru)

# Директора поплатились должностями

за неблагоприятное поведение учителей  
на ЕГЭ

**В Москве прошел круглый стол, на котором собравшимся предложили обсудить резервы объективности и полезности ЕГЭ. Но полезность удостоилась лишь нескольких слов, тогда как объективность и возможность дальнейшей «шлифовки» Единого экзамена стали темой большинства выступлений.**

**Инна АЛЕЙНИКОВА**

**Г**од за годом идет ужесточение контроля за проведением ЕГЭ. Итог этого лета – освобождение нескольких директоров школ от занимаемой должности, суды и штрафные санкции, не говоря уже об аннулировании результатов у выпускников-нарушителей.

«При проверке одной из школ во время проведения ЕГЭ по математике установили факт присутствия там постороннего человека. Это был учитель из другой школы, имевший при себе мобильный телефон и справочные материалы», – привел пример начальник управления государственного контроля и надзора в сфере образования Москвы Сергей Горбун.

Татьяна Барина, представлявшая управление образования Западного округа столицы, где и произошел инцидент, сообщила, что сразу же состоялось служебное расследование. «Прежнюю должность больше не занимают ни директор той школы, где зафиксировано нарушение, ни директор образовательного учреждения, чей учитель оказался на территории ППЭ, ни тот самый учитель. Была нарушена педагогическая этика. Не только детям не дано нарушать правила, а прежде всего нам, взрослым».

Лишилась работы и педагог в Восточном округе, о чем рассказала начальник окружного управления Татьяна Банчукова: «Она находилась в ППЭ как организатор, но с мобильным телефоном. Мы эту ситуацию внимательно разобрали. Учителю было очень стыдно».

«Признаюсь, мы многому обучали работников, присутствовавших на ППЭ, но мало занимались с учи-

телями, которые ежедневно работают с детьми, – покался начальник управления образования в Северо-Восточном округе Андрей Грабовский. – Учитель должен защищать объективность, чтобы дети находились в равных позициях. Над этим будем работать. И кроме того, сейчас мы обдумываем, каким образом отражать отсутствие нарушений в рейтинге школ».

По мнению и.о. руководителя Департамента образования Москвы Исаака Калины, некоторые взрослые точно так же не сдали экзамен, как их нерадивые ученики: «Мы не сформировали в наших выпускниках неприязнь к списыванию – они обманывали своих же одноклассников. И вдобавок не сумели так организовать проведение ЕГЭ, чтобы у выпускников не было шансов набрать баллы нечестными путями».

Думаю, сегодня в руках работников образования огромный резерв по повышению объективности ЕГЭ. Я слышал советы о привлечении армии и полиции, так как высказывается недоверие к учительству, чьи силы в основном проводится экзамен. И тогда возникает вопрос: если нам – учителям, завучам, директорам – нельзя доверить проведение ЕГЭ, то как же общество доверяет нам учить и воспитывать ребят? Уверен, мы в состоянии найти механизмы, чтобы объективность педагогов не ставилась под сомнение».

В ходе круглого стола высказывались всевозможные предложения от лица московских учителей, общественных наблюдателей и разработчиков КИМов. И если что-то из перечисленного бралось под сомнение или нуждается в серьезном обсуждении, то одобрение руководства департамента сразу получил, к примеру, вариант с проведением эксперимента по

частичной или полной сдаче ЕГЭ в компьютерной форме. «Компьютеров для этого достаточно, – привел доводы И.Калина. – И у нас есть опыт тестирования директоров школ с прохождением аттестации за компьютером, когда методом случайной выборки им “падают” задания из разных разделов. Москва точно готова к тому, чтобы вообще прекратить разговоры на тему, знали выпускники варианты заранее или нет».

А группа независимых экспертов пришла на круглый стол с целым списком предложений. Мы приводим его полностью, так как он явно вышел из-под пера людей, которым хорошо знакомо, что такое огрехи ЕГЭ.

#### **По организации ЕГЭ в целом:**

1. Законодательный запрет чиновникам (в идеале – указом Президента РФ) оценивать работу учителей и школ по критерию сдачи ЕГЭ. Разработка и введение «коэффициента соответствия» школьных оценок результатам ЕГЭ (с допустимым отклонением). В этом контексте следует вернуться к вопросу о переходе от совершенно устаревшей 5-балльной (фактически 3-балльной) шкалы школьных оценок к 10-балльной, привязанной к формату ЕГЭ.

2. Отказ от существующей процедуры шкалирования результатов ЕГЭ. Было бы правильно, если бы напротив каждого задания стоял его «вес» в тестовых баллах. В таком случае выпускник получил бы возможность разрабатывать индивидуальную траекторию сдачи экзамена, а его результаты вызывали бы меньше недоумений.

3. Отказ от проведения ГИА (по крайней мере на ближайшие годы). Это экзамен, на качественную организацию которого сегодня ни у кого не хватает ни времени, ни сил.

4. Создание независимых центров тестирования, которые могли бы по заказам государства, региональных властей и муниципалитетов проводить ЕГЭ и оценку качества образования в целом (в том числе на разных образовательных ступенях). Центры должны нести материальную ответственность (в форме штрафов) за нарушения экзаменационной процедуры.

5. Разделение ЕГЭ на базовую и профильную части с разнесением их во времени. Все базовые экзамены (по 6–8 школьным предметам) сдаются в 10-м или в крайнем случае в первом полугодии 11-го класса. 11-й класс (особенно второе полугодие) – время для пересдачи (для тех, кто не смог сдать удовлетворительно, но не ранее чем через 3 месяца после первой сдачи) и для целенаправленной подготовки к профильным ЕГЭ, которые и засчитываются при поступлении в вуз.

6. Ужесточение ответственности за нарушения при подготовке и проведении ЕГЭ (дисквалификация на год педагогов, ответственных за проведение экзамена в ППЭ, в случае утечек; введение уголовной ответственности за нарушение правил ЕГЭ и кражу КИМов; пересдача для всех школьников, не уличенных лично в нарушениях процедуры сдачи

ЕГЭ, но присутствовавших в той аудитории, откуда незаконно осуществлялся выход в Интернет).

7. Обязательная выплата стимулирующей надбавки педагогам, принимавшим участие в организации и проведении ЕГЭ, разработка соответствующих нормативов.

#### **По процедуре проведения ЕГЭ:**

1. Оборудование ППЭ средствами глушения мобильной связи по всему диапазону с охватом не только аудиторий, но и туалетов.

2. Оборудование аудиторий видеокамерами с организацией онлайн-трансляции экзамена.

3. Разделение экзамена на две или три части (выполнение частей А, В и С) с 15-минутным перерывом между ними для посещения туалета. Та часть экзамена, которая сделана до перерыва, сдается и печатывается. По окончании перерыва выпускник приступает к выполнению следующей части работы. Это исключит хождение по туалетам.

4. Организация в ходе экзамена эффективного взаимодействия между государственными образовательными структурами, правоохранительными органами и общественностью. Любая жалоба на нарушение, поступающая в Рособрнадзор, должна немедленно рассматриваться, проверяться и в случае необходимости направляться правоохранителям.

5. Проведение экзаменов для выпускников из одного класса в разных школах (то есть в аудитории должны быть ученики из нескольких классов). Для этого снятие со школы ответственности за доставку учащихся в ППЭ, поскольку им вполне по силам добраться самостоятельно.

#### **По КИМам:**

1. Число базовых (неперемешанных) вариантов ЕГЭ для каждого региона должно составлять не менее 30–40. Число перемешанных вариантов может и должно быть в разы больше. Тогда «слив» за 1–2 дня до экзамена не будет иметь никакого значения.

2. Для создания большого числа вариантов понадобится увеличить банк заданий ЕГЭ. Сделать это можно за один год, если данное дело не останется монополией федеральных комиссий разработчиков ЕГЭ. Широко объявленный и проведенный конкурс по закупке соответствующих заданий от специалистов по всей стране позволит за сравнительно небольшие деньги надолго решить проблему заданий ЕГЭ.

3. Необходимы элементарные технические меры, способные снизить риск утечек (например, маркировка всех КИМов, защита от копирования).

4. Усиление роли научно-методических советов в утверждении КИМов, недопустимость ситуации, когда КИМы принимаются в обход НМС.

5. Рассмотрение возможного варианта полного открытия базы данных (или открытия только заданных частей А и В) при условии резкого увеличения количества вариантов. ●

# Анализируем итоги ЕГЭ

## Какие недостатки должны быть устранены

Накануне 2013 г. Президент РФ подписал Закон «Об образовании», видимо, поставивший точку в затянувшихся спорах быть или не быть Единому госэкзамену. Со всеми плюсами и минусами экзамен все же состоялся. «Настал важный момент, когда должен произойти процесс нормальной «приватизации» результатов ЕГЭ субъектами Российской Федерации, – заявила в одном из интервью руководитель (теперь уже бывший) Рособнадзора Л.Глебова. – Пришло время задуматься над тем, что делать с результатами с точки зрения анализа итогов госэкзамена»<sup>1</sup>. Действительно, как показывает десятилетний опыт проекта, итоги ЕГЭ нуждаются в критическом осмыслении и инвентаризации. Отсутствие своевременного анализа ведет к консервации застарелых ошибок и запоздалому реагированию на появление новых проблем, что в конечном счете оборачивается против экзамена и его участников. В нашей статье мы хотим обратить внимание на конкретную практику проведения испытаний и подведения итогов, недостатки которых при желании могут быть устранены.

### Люция НУРИЕВА,

к.п.н.,

доцент кафедры математического анализа, алгебры и геометрии,

### Сергей КИСЕЛЕВ,

социолог Центра адаптации и трудоустройства выпускников и студентов,

Омский государственный педагогический университет

### Технология измерений

Одним из самых уязвимых мест в тестовой технологии измерений уровня знаний являются закрытые вопросы, позволяющие угадывать ответы. Большинство заданий на ЕГЭ представляют собой вопросы закрытого типа с четырьмя альтернативами выбора (в иностранном языке – с тремя). Их доля в первичном балле за всю работу по истории и обществознанию составляет почти 40%, по русскому языку, биологии, физике и химии – около 50%. Более того, вопросы с кратким ответом в основном так же закрытые, хотя предполагают множественный выбор. Открытых вопросов в контрольно-

измерительных материалах по всем предметам очень мало (как правило, только в части С).

Алгоритм выполнения заданий части А – это последовательный перебор и исключение неправдоподобных альтернатив. Общий недостаток закрытых вопросов – подсказка ответов в альтернативах. Дело даже не в том, что некоторые альтернативы сразу видны как верные (такое случается даже в математике: см. Киселев С.Г., Нуриева Л.М. *Единый государственный экзамен и проблемы его анализа*. [http://scepis.net/library/id\\_2480.html](http://scepis.net/library/id_2480.html)). Общим правилом является то, что большинство неверных альтернатив откровенно неправдоподобно. Это резко сужает круг поиска верного ответа. Исключая их, можно получить правильное решение, не зная его.

Технология выполнения заданий части А по физике, информатике (где требуются вычисления) максимально приближена к обычной письменной работе. Однако и здесь присутствует элемент подсказки. Закрытый вопрос позволяет сравнивать итог вычислений с предложенными вариантами. Если верного ответа не найдено, то задача решается до достижения успеха. (Открытый вопрос сигнала для повторного поиска решения уже не давал

<sup>1</sup> <http://ria.ru/interview/20100712/253851237.html>

бы.) При затруднении подходящий ответ выбирается приблизительно. И в любом случае сохраняется 25%-я вероятность угадать ответ, поставив крестик наобум.

Следы закрытых вопросов хорошо видны в распределении учащихся по тестовому баллу по математике в период, когда охват испытаниями стал почти 100% (2008 г.) и действовала норма, позволявшая в любом случае получить удовлетворительную оценку. Принудительное вовлечение регионов и введение обязательности привело к расширению состава участников за счет нежелающих сдавать ЕГЭ. Придя на экзамен, выпускники заполняли адресную часть бланка и, не решая задач, проставляли крестики просто так, зная, что тройка им гарантирована. Например, в 2007 и 2008 гг. почти каждый пятый школьник страны работу по математике выполнял «методом тыка» (см. подробности по предыдущей ссылке). На графике выбросы значений, соответствующие эффективности простого гадания ответов, обведены кружком (рис. 1).

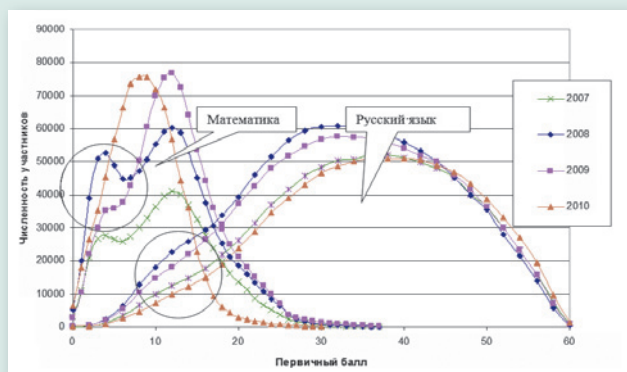


Рис. 1. Распределение участников ЕГЭ по первичному баллу по Российской Федерации (математика и русский язык)

Столь явное проявление заданий-угадаек в распределении баллов по математике, вызывающих фактически распад массива участников на две части, объясняется следующим образом: доля части А в общем балле здесь была мала. В дисциплинах, где много закрытых вопросов, распределения выглядят более монолитными, так как значения, соответствующие гаданию, смещаются по шкале вправо. Подозрений о том, что часть заданий угадывается, они не вызывают. Но только на первый взгляд.

Обратим внимание: по всей стране и всем дисциплинам учащихся с 4–5 и менее первичными баллами практически нет. Чем больше в работе закрытых вопросов, тем выше вероятность что-то угадать, тем меньше вероятность получения низких результатов. Как только участник начинает, даже глядя в потолок, заполнять бланк, он непременно проставит верные ответы и что-то «заработает». График распределения по баллам хорошо иллюстрирует этот факт (рис. 2).

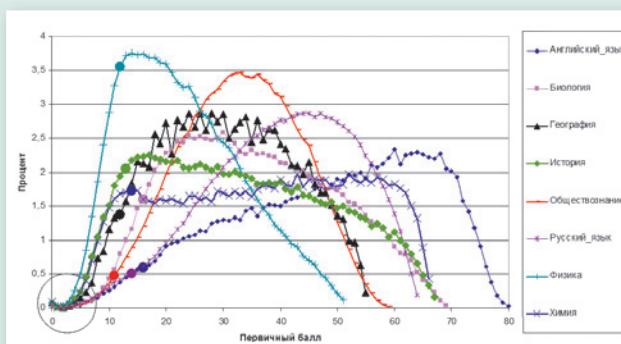


Рис. 2. Распределение участников ЕГЭ по первичному баллу в процентах по Российской Федерации (2011 г.)

Ответ на вопрос о том, **какой результат можно получить путем простого гадания**, дает схема Бернулли. Вероятность получения определенных баллов зависит от числа закрытых вопросов и альтернатив (см. Нуриева Л.М. *О применении формулы Бернулли для анализа результатов ЕГЭ. Образование и наука. 2013. № 1. С. 136–145*). Так, на экзамене по информатике, где в части А насчитывается 18 вопросов, средний результат гадания составляет  $18 \times 0,25 = 4,5$  первичных балла, по биологии (36 вопросов) —  $36 \times 0,25 = 9$ . Подсчеты показывают, что ноль баллов на ЕГЭ получить практически невозможно. Для этого нужно сдать работу пустой<sup>2</sup>. Рисование крестиков наугад не смущает организаторов и не мешает принимать такое «участие» школьников за чистую монету. В ежегодных отчетах Федерального института педагогических измерений (ФИПИ) знания детей, показавших минимальный их уровень, постоянно характеризуются как отрывочные и бессистемные. Хотя какая уж тут система?

Понимание того, что знания проверяются с помощью вопросов закрытого типа, существенно определяющих результаты испытаний, позволяет избежать ошибок толкования последних. Например, уровень, обозначенный Рособрнадзором как минимальный, в значительной мере достигается элементарным гаданием. Поэтому при интерпретации итогов испытаний точку отсчета результативности выпускников следует считать не с нуля, а от значения, когда вероятность получить высокие баллы, наобум отмечая альтернативы, становится допустимо малой (менее 1%). Для русского языка, к примеру, оно составляет 14 баллов, что хорошо согласуется с границей минимального уровня усвоения курса, которую ежегодно устанавливает Рособрнадзор (2013 г.): 17 баллов. Для английского языка эти показатели составляют 16 баллов по формуле Бернулли (16 – Рособрнадзор), для биологии – 17 (16), географии – 12 (14), истории –

<sup>2</sup> Согласно статистике, по всем предметам ноль баллов получают чаще, чем один-три балла. Происходит это потому, что участники сдают пустые работы.

13 (13), обществознания – 14 (15), физики – 12 (12), химии – 14 (14)<sup>3</sup>. Это показывает, насколько невысоки федеральные требования к подготовке учащихся. Ведь выпускники должны выполнить работу немногим лучше, чем просто наобум с известной долей везения проставлять крестики в бланке ответов.

Проблема вопросов-угадаек уже поднималась во время работы Комиссии при Президенте РФ по совершенствованию ЕГЭ. В декабре 2010-го на встрече с президентом министр образования заверил, что его ведомство неоднократно проводило исследования, которые подтверждают невозможность сдать ЕГЭ путем угадывания. Более того, из КИМов по математике вопросы-угадайки вообще исключены. Все это так. Обратим, однако, внимание: закрытые вопросы убраны из контрольно-измерительных материалов по той дисциплине, где они были представлены менее всего<sup>4</sup>. В 2009 г. (до смены формата экзамена) их доля в первичном балле за всю работу составляла всего 27%. На наш взгляд, часть А в КИМах по математике удалена не столько потому, что здесь относительно просто получить ответ легко читаемыми при машинной проверке знаками (ведь в физике и информатике часть А осталась), сколько потому, что распределение результатов наглядно и «предательски» показывало, как велико влияние закрытых вопросов на общий результат.

Казалось бы, в чем проблема, если школьник сумеет что-то угадать? Всех заданий все равно не угадаешь. В любом случае все участники находятся в равных условиях.

Посмотрим все же, к чему такое допущение приводит на практике. Сравнение достижений учащихся производится не по первичным, а по тестовым баллам, система начисления которых равных условий уже не создает. Шкалы перевода предусматривают начисление максимальных тестовых баллов минимальным и максимальным первичным. В результате участники, «от фонаря» проставляющие на экзамене кресты в закрытых вопросах, тестовыми баллами **максимально награждаются**. Но это полбеды. Учащиеся, делающие лишь единичные ошибки, потерей тестовых баллов **максимально наказываются**.

Например, за работу наугад на экзамене по русскому языку «непредвзятая диагностика ЕГЭ» одарит лоботряса 7–8 первичными или 15–17 тестовыми баллами, а сильных школьников, потерявших 7–8 первичных баллов из 80 возможных (10%),

обворует на пятую часть тестовых баллов (20%). Отсюда понятной становится уже почти закономерная картина: неожиданно высокие результаты у учеников, в течение школьного обучения имевших средний балл успеваемости 3–4, и относительно низкие показатели у отличников, призеров олимпиад и различных конкурсов по предметам. Именно **нелепая система оценивания позволяет обвинять школы в «липовых» медалистах, а олимпиады и конкурсы – в слабых победителях. Собственно, в этом кривом зеркале ЕГЭ и отражается состояние школьной подготовки.**

Отказ от закрытых вопросов и линейная шкала перевода баллов сделают систему оценивания более корректной.

Основной причиной сохранения закрытых вопросов является технологичность их обработки. Между тем открытые вопросы тоже легко и быстро обрабатываются. Нужно лишь изменить технологию проверки: перейти от проверки символов к проверке смысла. В ныне действующей схеме каждый бланк ответов верификаторы до рези в глазах, «до буквы», последовательно один за другим сравнивают с тем, что распознала машина. Таким способом открытые вопросы действительно проверяются очень трудно.

На наш взгляд, следует поступать иначе. Необходимо перевести результаты распознавания задания (пусть это будет, скажем, задание В1) в массив и отсортировать его по алфавиту (или по той или иной степени сходства). Поскольку ответы представляют собой однотипные записи с небольшими отклонениями, вызванными ошибками распознавания, все сходные ответы тут же сгруппируются. В группах сразу будут видны отклонения отдельных записей, не влияющие на их общий смысл. Ошибки распознавания исправляются приведением ответов к единой для группы форме одним щелчком мыши. И так с каждой группой. После этого массив будет представлять собой несколько групп грамматически верных и одинаковых записей, соответствующих смыслу, который вкладывал школьник. Ответы, не попавшие в группы, будут единичны. Их легко проверить обычным просмотром. Затем то же самое делается с заданием В2 и т.д. Такая проверка может быть сделана очень быстро и качественно. Осталось лишь соотнести полученные варианты с верным ответом.

Сомнительным представляется и использование единой для всех предметов системы распознавания ответов (ABBYY TestReader). Универсальность программы, позволяющей работать с различным материалом (символы латиницы, кириллицы и цифры), – достоинство мнимое. Ведь у каждой науки своя знаковая система: математические символы, химические и физические формулы, латинские

<sup>3</sup> На графике соответствующие точки обозначены маркером.

<sup>4</sup> Со слов ФИПИ, отказ от закрытых вопросов «отвечает традициям преподавания математики в российской школе». Но упомянутые традиции не мешали организаторам ЕГЭ десять лет насаждать тесты-угадайки, в том числе и в математике.

и греческие буквы и т.д. Программа верификации должна «понимать», с каким материалом она имеет дело, в чем TestReader, увы, абсолютно «не разбирается». Распознавать ответы, представленные в виде формул, на ЕГЭ за десять лет так и не научились.

Применение несовершенной системы проверки работ является причиной многих «болячек» экзамена. К примеру, удаление из контрольно-измерительных материалов по математике заданий в закрытой форме без адекватных изменений в технологии верификации повлекло обеднение содержательной части проверяемых элементов базового уровня. В угоду технологичности обработки результатов (ответ должен быть записан числом, легко читаемым машиной) был принесен в жертву ряд вопросов курса алгебры и начала анализа средней школы базового уровня: множество значений функции, графики основных элементарных функций, правила дифференцирования и таблица производных. Не проверяется теперь на базовом уровне и такой блок раздела «Уравнения и неравенства», как задачи на нахождение множества решений неравенств (дробно-линейного, показательного, логарифмического, иррационального). Задание В12 в некоторых вариантах только на первый взгляд требует решения неравенства. На самом деле в этих задачах достаточно найти корни соответствующего уравнения. В итоге умение решать неравенства (и их системы) проверяется только в заданиях повышенного уровня (С3) или высокого (С5). По этой же причине не проверяются и умения решать простейшие тригонометрические уравнения. Более того, ограничение на форму записи ответа (целое число или конечная десятичная дробь) содержит обычную для закрытых вопросов подсказку в случае, если в результате вычислений, например, получается рациональное число, которое нельзя представить в виде конечной десятичной дроби.

## Технология проверки работ

Проблемы точности и скорости проверки работ не ограничиваются недостатками программы распознавания. Серьезные изъяны имеют также инструментарий проверки и ее организация.

За все время проведения ЕГЭ повышенное внимание организаторов уделялось качеству контрольно-измерительных материалов. И это правильно. Однако, абстрагируясь от их содержания, заметим: сами КИМы баллов не начисляют. Баллы начисляются по бланкам ответов, содержимое которых знаний учащихся может не отражать. Связано это со сложностью заполнения бланков, оплошностями школьников при проставлении ответов, ошибками и низкой дисциплиной верификации.

Начнем с того, что бланк, единый для всех предметов, в части А рассчитан на 60 вопросов. От вплотную наклеенных ячеек рябит в глазах. Между тем в части А у всех дисциплин насчитывается не более 30 заданий (кроме биологии, где их 36). Таким образом, второй блок клеток почти не используется.

В 2011 г. среди восьми сотен омских учащихся, чей результат по русскому языку составил свыше 80 тестовых баллов (это лучшие ученики – 6% от всех участников), в среднем за часть С потеряно 2 первичных балла из 23 возможных (или 8%), за часть В – 1 из 11 (или 9%). Зато за часть А потеряно в среднем 6 первичных баллов из 30 (или 20%). В сложных заданиях части В и С у сильных учащихся ошибок вдвое меньше, чем в куче простейших угадаек. Объяснение этому может быть одно: **ошибки в части А у хорошо подготовленных выпускников связаны в основном с банальной путаницей в постановке крестиков и ошибками верификации** огромного числа заданий, не представляющих в действительности для этой группы экзаменуемых практически никакой трудности (апелляция, кстати, здесь не предусмотрена). В таких условиях большую роль при ранжировке учащихся по высоким баллам играют уже не столько знания (а уровень подготовки таких учащихся понятен), сколько иные факторы: скрупулезность в заполнении клеточек (теперь мы проверяем и такие характеристики выпускников) и качество распознавания и верификации ответов.

В иностранных языках закрытые вопросы вообще имеют только 3 альтернативы. Здесь бланк ответов не соответствует КИМах. Любой верификатор подтвердит, что школьники вместо третьего (последнего в КИМах) проставляют четвертый (последний в бланке) вариант. Это автоматически означает ошибку. Приведем замечательный фрагмент отчета ФИПИ по английскому языку за прошлый год: «...Количество ошибок при переносе ответов в бланки (запись лишних слов или символов, ошибки в выборе позиции ответа, приводящие к полному отсутствию ответов в бланке ответов по какому-либо заданию) продолжает увеличиваться, что свидетельствует о снижении общей функциональной грамотности экзаменуемых, а также о том, что при подготовке к экзамену уделяется недостаточное внимание ознакомлению учащихся с бланком ответов и правилам работы с ним». Может, ФИПИ стоит просто **почистить бланк от мусора, разрядить клетки и привести его в соответствие КИМах?**

На протяжении почти всех 10 лет проведения экзамена верификация ответов осложнялась конструкцией КИМов. Закрытые вопросы, где ответ состоял из букв или их набора, проверялись

с большим трудом. При распознавании текста машиной заглавная буква «А» путается с буквой «Д» и наоборот. Если школьник пишет прописью (а значительная часть участников экзамена игнорирует требование писать заглавными печатными буквами), то машина путает буквы «б», «в», «д». Даже верификатор иной раз затрудняется сразу определить, какую букву проставил школьник. Нередки случаи, когда вместе с кодом альтернативы пишется ее порядковый номер. При этом если для записи ответа использовались цифра 3 и буква «З», верификатор, обязанный оставить только допустимые символы, оставит оба этих знака, т.к. внешне они неразличимы. Верный ответ будет верифицирован как ошибочный. И это хорошо, если в условиях жесточайшего аврала оператор станет досконально разбираться во всех таких записях.

Между тем проблема решалась элементарно. Обозначения альтернатив следовало бы сразу сделать цифровыми. По свидетельству ФИПИ, замена в вопросе В5 по обществознанию в 2011 г. буквенного обозначения вариантов ответа на цифровое дала 20% роста его решаемости. Иными словами, низкий показатель был вызван не слабыми знаниями учащихся, а ошибками верификации.

Технологию проверки работ невозможно рассматривать вне контекста организационных вопросов. Острой проблемой экзамена остается дисциплина участников, прежде всего школьников. О недоработках организаторов экзамена если сообщается, то очень немного. А если взглянуть на работу региональных центров обработки информации (РЦОИ), можно обнаружить интересные вещи.

Одному из авторов статьи «посчастливилось» в течение двух лет работать в Омском региональном информационно-аналитическом центре системы образования (РИАЦ), выполняющем функции РЦОИ, участвовать в двух кампаниях по верификации школьных работ (в 2010 и 2011 гг.), наблюдать организацию проведения экзамена изнутри. Что-то из увиденного является общими проблемами всех РЦОИ, что-то можно отнести к местной специфике<sup>5</sup>.

Главной особенностью функционирования РЦОИ является сезонный характер занятости. Работа здесь имеется только в период проведения экзамена (середина мая – июль, т.е. 3 месяца в году)<sup>6</sup>. Причем

<sup>5</sup> Автору довелось работать в отделе статистики РИАЦ, поэтому наблюдения, здесь высказанные, касаются работы именно этого отдела.

<sup>6</sup> О том, что центры обработки информации не обеспечены адекватным функционалом, Рособрнадзор знает и рекомендует дополнительно нагружать их обработкой ведомственной статистики. Однако этот функционал тоже сезонный: прием статистических отчетов системы образования приходится, главным образом, на октябрь-ноябрь, и объем этой работы даже на уровне области (края) сравнительно невелик.

в июне работы становится запредельно много, что связано с необходимостью обработки экзаменационных материалов. Бланки ответов следует пропустить через сканер и программу распознавания и установить соответствие их содержания символам, распознанным машиной. Проверка и установление такого соответствия осуществляется вручную операторами станций верификации. Несмотря на кажущуюся простоту, верификация является довольно трудной работой. В течение трех недель без выходных по 8–10 часов, не отрываясь от экрана, операторам необходимо сверять каракули школьников с текстом, который распознала машина. Своих сотрудников в РЦОИ для этого, как правило, недостаточно, поэтому предполагается привлечение дополнительных работников по договору. На оплату верификации в регионы специально направляются деньги.

Проблему нехватки людей для верификации РЦОИ на местах, видимо, решают по-разному. В Омском РИАЦ, например, «под ружье» ставят всех: не только программистов, методистов, аналитиков, но и бухгалтеров, секретаря, рабочих типографии (в Омске учителя работы школьников больше не проверяют). Наиболее стойкие сотрудники в дополнение к дневным сменам работают и по ночам, то есть где-то 14–16 часов в сутки. Отказ от привлечения людей со стороны объясняется стремлением освоить присылаемые Москвой деньги узким кругом штатных сотрудников или «своих» людей. Верификация превращается в «калым».

Введение Государственной итоговой аттестации обострило проблему своевременной проверки работ. Вместо того чтобы привлекать людей на определенное время, Министерство образования Омской области пошло на увеличение штатов РИАЦ. В нем был создан отдел из шести человек, основной задачей которого стал сбор статистики по сфере образования (ранее этот функционал между делом выполнял всего один сотрудник). Решив проблему нехватки операторов, министерство еще более усугубило проблему занятости. Основным времяпрепровождением новых работников в межэкзаменационный период стали пустые сиделки, блуждания в Интернете, компьютерные игры и просмотр видеофильмов. К слову сказать, Омский РИАЦ собрал на своем сервере огромную видеотеку, изучению которой и стали посвящаться усилия нового отдела<sup>7</sup>. Падение дисциплины отразилось и

<sup>7</sup> Изучая результаты ЕГЭ по физике, автор столкнулся с необходимостью проверить, какие альтернативы отмечали сильные и слабые школьники на один из вопросов по молекулярно-кинетической теории. Однако результаты сканирования школьных работ в РИАЦ были уничтожены уже спустя 3 месяца после окончания экзамена. Как следовало из пояснений заместителя директора, файлы изображений занимают на сервере много места. Если сервер забит фильмами, места для ЕГЭ там в самом деле нет.



на верификации. Иные сотрудники, одновременно с проверкой работ, умудряются не то что слушать музыку (что запрещено инструкцией) – сериалы смотреть. Бывший руководитель Рособнадзора В.Болотов, как-то посетовав на низкую дисциплину экзамена, предложил для ее поддержания привлечь армию. Что касается Омской области, то старшину впору ставить в кабинетах, где идет проверка работ<sup>8</sup>.

Насколько сказываются на качестве верификации недостатки ее организации, вероятно, не скажет никто. Однако, согласно статистическим исследованиям, проведенным по заказу Министерства образования и науки РФ группой специалистов (под руководством И.Яценко) из Московского института открытого образования, в 2011 г. до 7% участников экзамена получили оценку, которая не соответствует их знаниям<sup>9</sup>. В этот показатель вошли все погрешности измерений, в том числе ошибки верификации.

## Анализ результатов

Одним из главных недостатков организации экзамена в настоящее время является система подведения итогов, а именно отсутствие их должного анализа. Материалы, посвященные «разбору полетов» в субъектах Федерации, как правило, строятся по схеме, применяемой ФИПИ: характеристика контрольно-измерительных материалов и контингента участников, сведения о выполнении различного рода задач, выводы и рекомендации по совершенствованию преподавания предмета. Солидные по объему, они почти одинаковы по содержанию. Значительную часть в них занимает переказ нормативных документов. Более того, справки ФИПИ, например, местами дословно переписаны из отчетов прошлых лет.

В строгом смысле некоторые работы трудно назвать аналитическими, т.к. носят они сугубо описательный характер. Большая часть содержащейся в них информации может быть представлена в табличной форме. Литературные дарования составителей в ряде случаев украшают эти документы, но не спасают положения. В них практически нет объяснений причин успехов и неудач школьников. Однако даже эта работа сопровождается система-

тическими ошибками и упущениями. Укажем на ряд из них на примере материалов ФИПИ, а также работ из Московской, Новосибирской, Омской и Томской областей.

Рассмотрим сначала **ошибки интерпретации результатов ЕГЭ**.

**1. Подведение итогов без учета особенностей состава участников и условий проведения испытаний.** Довольно часто аналитики делают выводы о тенденциях в изменении уровня подготовки выпускников в отчетном году путем простого сопоставления результата с прошлогодним уровнем. Без учета особенностей состава участников и условий проведения испытаний делать это нельзя.

К сожалению, такой пример нам показывает ФИПИ. В 2006 г. он приходит к заключению о повышении уровня математической подготовки школьников по сравнению с предшествующим годом, проигнорировав при этом увеличение доли школьников из крупных городов, где, по признанию ФИПИ, математическая подготовка всегда выше. Омские аналитики, определяя равнотрудность заданий, принялись вычислять разницу между средними величинами процентов верно выполненных «простого» и «сложного» вариантов, делая выводы о качестве КИМов на основе расхождений в уровне их выполнения. Однако, как выяснилось, так называемые «простые» варианты были распространены среди более подготовленных городских школьников, а «сложные» – среди сравнительно слабых сельских. Равнотрудность заданий и вариантов высчитывалась и в других регионах. Есть подозрения, что эти сравнения проводились без учета особенностей контингента, так как местные специалисты данную проблему не поднимали вовсе.

Длительное время распространенной ошибкой аналитиков было невнимание к изменениям условий проведения экзамена, напрямую определяющих результаты по обязательным предметам. В 2004–2008 гг. происходило массовое подключение к ЕГЭ новых регионов. Обязательность экзамена вела к расширению состава участников за счет нежелающих его сдавать. Чтобы побороть сопротивление нововведению на местах, организаторами было установлено правило «+1», гарантирующее выпускникам получение удовлетворительной отметки при неудовлетворительном результате. Но это стимулировало не участие в испытаниях, а его имитацию. На экзамене школьники стали набум рисовать крестики в бланке ответов и сдавать работы. Такая форма «выполнения» заданий год от года становилась все популярнее.

Размеры саботажа обязательных экзаменов в те годы поражают. Например, в 2007–2008 гг. доля школьников, выполняющих задания по математике наугад, составляла до 20% по стране. Поражает

<sup>8</sup> В 2011 г. в Омском РИАЦ против директора В.Федотова было возбуждено уголовное дело за фальсификацию результатов ЕГЭ (см. сайт Следственного комитета по Омской области). Министерство образования области, не желая скандала, по-тихому уволило Федотова и не стало разбирать состояние дел. Вместо того чтобы внимательно посмотреть на функционал и объемы работ, оно принялось накачивать контору деньгами и людьми. Сейчас здесь работает более 50 чел. Для сравнения: РЦОИ Московской области насчитывает 16 чел. Число выпускников школ в Омской области – 11 тыс. чел., Московской – 34 тыс.

<sup>9</sup> Неожиданные итоги Единого госэкзамена – 2011: списывали меньше, чем в 2009-м! // Комсомольская правда. 2012. 17 января.

и другое: близорукость специалистов, не замечающих этот саботаж. Более того, ФИПИ в своих отчетах преднамеренно замалчивал проблему, пряча неприятные факты в обтекаемых формулировках: «При интерпретации результатов ЕГЭ следует иметь в виду, что значительный процент учащихся, показавших неудовлетворительный или невысокий уровни подготовки, частично объясняется отсутствием положительной мотивации на овладение курсом математики у слабо подготовленных выпускников, которым известно заранее, что при любом, даже неудовлетворительном, выполнении работы им обеспечена хотя бы минимальная положительная аттестационная отметка «3», или они не планируют поступать в вузы, где надо сдавать математику».

«Холодным душем» стали, например, для омских руководителей результаты ЕГЭ по математике в 2005 г. Область оказалась в десятке худших регионов страны. Все чувствовали, что здесь что-то не так, но объяснить произошедшее не могли. Омский аналитический центр только сводил статистику и беспомощно разводил руками. Между тем основной причиной низких результатов являлась бездумная политика руководителей образования разного уровня. С их подачи среди школьников была широко развернута успокоительная агитация за ЕГЭ: «Дети! Не волнуйтесь. Меньше тройки на ЕГЭ вы не получите». Дети и не волновались...

Для того чтобы оценить масштабы халтуры, приведем распределение учащихся по тестовому баллу в период с 2004 по 2007 г. (рис. 3), которое свидетельствует, что в первые три года участия Омской области в ЕГЭ на экзаменах по математике просто «от фонаря» проставили крестики свыше трети выпускников – 34% (в 2007 г. – 26%)! (Значения, соответствующие результативности гадания, обведены кружком.) Обескураженно фиксируя низкие показатели, ни Омский аналитический центр, ни местное министерство образования об этом даже не догадывались.

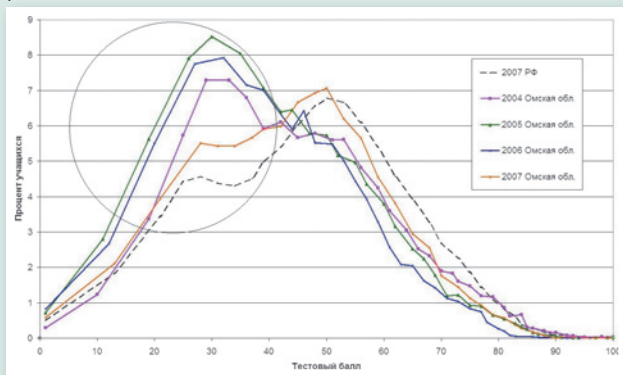


Рис. 3. Распределение омских учащихся по тестовому баллу (математика)

Следы формального участия школьников мы найдем и в русском языке. Здесь в распределении

учащихся наблюдается левосторонний подъем линии графика, что особенно хорошо видно на примере 2008 г., т.е. до отмены правила «+1» (рис. 1). Масштабы саботажа поддаются оценке. Для этого можно воспользоваться следующим приемом: при подсчете первичного балла следует уменьшить количество вопросов части А до 10, как это было в математике<sup>10</sup>. Таким образом мы получили графики распределения омских выпускников (свыше 11 тыс. чел.) по первичным баллам за всю работу (нормальное распределение) и по сумме баллов за части В и С и любых 10 заданий части А (бимодальное распределение). Второй из них показывает, что в 2008 г. около 15% омских школьников, не мудрствуя, в части А отмечали варианты ответов наобум (рис. 4). Аналогичные результаты, правда, в несколько меньших масштабах обнаружались и при исследовании результатов 2009 г. В 2010–2011 гг. из-за отмены правила «+1» саботаж экзамена по русскому языку в омских школах сошел на нет.

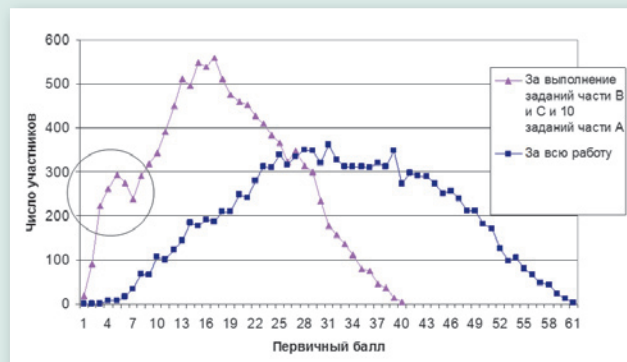


Рис. 4. Распределение омских учащихся по первичному баллу в 2008 г. (русский язык)

Игнорировали условия проведения экзамена не только в Омске. Аналитики Московской области в 2008 г. приводят таблицу зависимости тестового балла от количества часов в неделю изучения математики, из которой следует, что разница в успехах обучающихся 4 часа (гуманитарный класс), 5 часов (общеобразовательный класс) и 6 часов (профильный класс) невелика. Далее следует вывод: «Это говорит как о примерном равенстве контингента учащихся разных классов, так и о том, что многие учителя при большем числе учебных часов не столько расширяют и углубляют знания учащихся, сколько решают большее число однотипных заданий. Однако отработка навыков не дает

<sup>10</sup> Этим приемом в состоянии воспользоваться любой обладающий протоколами ЕГЭ. Например, ФИПИ может оценить масштабы саботажа экзамена по субъектам Федерации. В 2009 г., рассказывая о методике обработки данных по русскому языку, он привел графики результатов в нетипичных регионах, но не объяснил причины продемонстрированных аномалий. На графиках были зафиксированы смещения распределения участников к началу шкалы, что могло быть следствием как слабых знаний, так и формального участия школьников. Предлагаемый способ как раз и позволит это выяснить.

должного эффекта». О том, что расширение состава участников, обязательность экзамена и правило «+1» стимулировали его саботаж, специалисты, видимо, не подозревают. А ведь именно он и вел к нивелировке тестового балла у изучаемых групп.

В 2009-м в поисках причин общих успехов специалисты Московской области последовательно перебирают и сравнивают с прошлогодними результаты выполнения отдельных заданий. Не найдя существенных изменений в редакции КИМов, они делают выводы об улучшении уровня подготовки, верно заметив при этом, что рост показателей произошел в заданиях с выбором ответа. Задания с кратким ответом остались в минусе. Поэтому последовало следующее заключение: «Так как содержание заданий ЕГЭ-2009 не претерпело существенных изменений по сравнению с прошлым годом, трудно оценить прогресс или регресс знаний учащихся по всей школьной программе». Прогнозируя изменения условий испытаний, исследователи зашли в тупик. Отмена гарантированной тройки снизила формальное участие школьников и гадание в части А, вызвав рост ее решаемости. А так как в части В гадать было невозможно, там показатели ухудшились. Поэтому вывод по Московской области должен бы быть другим: в 2009 г. работа по математике выполнена хуже, чем в 2008-м.

На эти же грабли наступают в Новосибирске. Здесь так объясняют повышенные результаты в 2009 г.: «В то же время существенное увеличение среднего балла по математике (на 22%) является следствием интенсификации процесса подготовки выпускников к ЕГЭ. При этом важно понимать, что в этот процесс включаются не только школьные учителя, но и подготовительные курсы вузов, репетиторы и пр. Немаловажную роль в получении такого прироста в величине среднего балла сыграли и штатный режим экзамена, и принятие педагогической общественностью его обязательности». О том, что из-за отмены правила «+1» школьники просто перестали гадать, аналитикам в голову не пришло. Далее они по той же причине делают еще одну ошибку, объясняя повышение коэффициента корреляции результатов ЕГЭ и школьных оценок в 2009 г. возросшей адекватностью оценивания учителем предметных достижений обучающихся.

Ошибки в оценке ситуации на местах отчасти лежат на совести ФИПИ, ибо саботаж экзамена он замалчивал. Графики 2004–2009 гг., опубликованные в отчетах института, содержат несложную уловку. Они выполнены в виде гистограмм, где значения, соответствующие угадыванию ответов, спрятаны в суммах интервалов шкалы и не бросаются в глаза, а потому не комментируются. В 2009 г. повышение результата по математике ФИПИ, например, объясняет усиленной подготовкой, скры-

тая факт формального участия школьников на ЕГЭ-2008: «Наблюдаемая тенденция некоторого повышения уровня математической подготовки выпускников средней школы в 2009 году обусловлена в значительной степени тем, что они были мотивированы на продуктивную подготовку к выпускному экзамену в связи с отменой правила «+1» при оценке выполнения вариантов КИМ».

**2. Сопоставление средних баллов по дисциплинам с общероссийскими показателями.** Пожалуй, самой распространенной ошибкой являются сопоставления региональных результатов с общероссийскими показателями. Такие сопоставления с учетом определенных оговорок можно делать только по обязательным предметам. В дисциплинах по выбору необходимо обращать внимание на состав участников, ведь он может не отражать действительного состава школьников всей страны. В 51 регионе число учащихся, сдающих французский язык в 2012 г., было менее 10 чел. Контингент участников ЕГЭ по французскому языку наполовину состоит из выпускников школ Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга, которые в значительной мере и формируют этот якобы «общероссийский» балл. Сравнение тут идет не со «среднероссийским», а со «среднестоличным» уровнем. И есть ли смысл высчитывать региональный балл, если участников можно пересчитать по пальцам?

При сравнении баллов по обязательным предметам необходимо учитывать особенности социального развития территорий, в частности их урбанизации, поскольку в регионах с повышенной долей городского населения показатели объективно будут лучше. Видимо, межрегиональные сопоставления корректны среди территорий со сходными социально-экономическими условиями функционирования образовательных учреждений: к примеру, на уровне федеральных округов, статистику результатов которых ФИПИ, к сожалению, не публикует.

**3. Сопоставление среднего балла по дисциплинам.** Простыми и наглядными, казалось бы, выглядят сравнения средних баллов по разным дисциплинам. Сами собой напрашиваются выводы о том, по какому предмету школьники лучше учатся.

Томские составители пишут: «Представляется, что в целом по сравнению с результатами, продемонстрированными при сдаче других экзаменов, результаты по обществознанию выглядят достаточно неплохо, если учесть, что для данного экзамена был установлен наиболее высокий минимальный балл».

Между тем представляется некорректным проводить сопоставление средних тестовых баллов по различным дисциплинам. На итоги экзамена

самым непосредственным образом влияет содержание, количество, характер и сложность заданий, которые при межпредметных сравнениях невозможно соотнести. Факт того, что средний балл по русскому языку, например, составил 57, а по математике 44, вовсе не означает, что русский язык школьники знают лучше. Один только формат КИМов по русскому языку дает ощутимую фору его участникам перед школьниками, вынужденными записывать краткий ответ, как это принято в математике. В контрольно-измерительных материалах по русскому преобладают задания, позволяющие угадывать ответы, что и сказывается повышением общего результата. В экзаменах по выбору к тому же имеются значительные отличия в составе участников, поэтому средний балл здесь показывает уровень подготовки только его участников.

О том, что межпредметные сопоставления результатов некорректны, соглашаются и специалисты ФИПИ: «...На результаты ЕГЭ могут влиять различные факторы: состав участников, особенности КИМ, организационные особенности проведения экзамена и др. В этой связи нельзя однозначно сравнивать результаты по разным предметам, даже тестовые баллы, полученные по обязательным предметам и предметам по выбору».

**Ошибки содержательного анализа результатов испытаний**

**1. Аналитики не обращают внимания на тот факт, что под одинаковыми кодами содержатся задания разных типов.** Широко распространенной ошибкой в течение первых пяти лет проведения экзамена было представление о том, что КИМы имеют одинаковую структуру. На самом деле первоначально КИМы создавались на основе нескольких планов, являвшихся модификацией общего плана, обозначенного спецификацией. Под одним кодом в разных вариантах скрывались задания разных типов. То, что такое возможно, организаторы не афишировали.

Но после того как на местах стали сводить несводимое, с 2007 г. в спецификациях стали появляться предупреждения: «Порядок следования заданий в КИМах может быть изменен в разных вариантах». По мере накопления банка заданий составители стали отказываться от практики перестановки заданий внутри работы. По крайней мере, к 2010 г. предупреждающее извещение осталось только в спецификациях по обществознанию, химии и информатике. К 2012 г. оно сохранилось только в обществознании. Трудно сказать, насколько эта практика оказалась действенной в предотвращении списывания или обмена результатами во время ис-

пытаний<sup>11</sup>. Однако она изначально ставила жирный крест на всех попытках содержательного анализа ЕГЭ на местах.

Без приведения к единому порядку следования заданий во всех вариантах статистика результатов по типам задач представляла собой настоящую «кашу». Именно эту «кашу» и выкладывали РЦОИ в свои статистические сборники (так, в частности, было в Омске). Приводя статистику выполнения заданий, аналитики порой диву даются разбросу их решаемости, в то время как необходимо было просто посмотреть на тексты самих заданий.

**2. Аналитики не учитывают, что содержание или конструкция заданий иногда не соответствует спецификации.** Хорошим примером этой ошибки является задание В1 по обществознанию, проверяемый элемент содержания которого обозначен следующим образом: «Различное содержание в разных вариантах: выявление структурных элементов с помощью схем и таблиц». Здесь, согласно спецификации, процент выполнения демонстрирует уровень умений выявлять структурные элементы с помощью таблиц и схем, но не знаний в какой-либо области курса, так как задание построено на материале из различных его разделов. Задание выглядит следующим образом (*схема*):

*Схема*

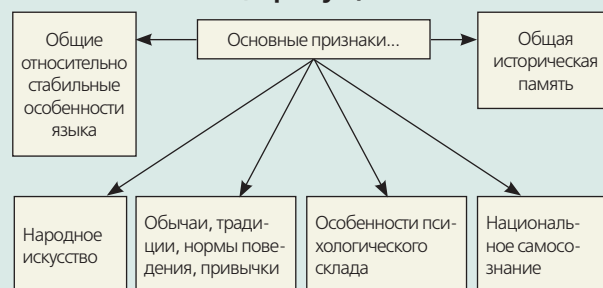
**Запишите пропущенное слово в таблице**

Социальная стратификация

Признак выделения	Социальные группы
...	Молодежь
Отношение к власти	Политическая элита

Ответ \_\_\_\_\_

**Запишите слово, пропущенное в схеме**



Ответ \_\_\_\_\_

Совершенно очевидно, что, если знать ответ, записать его не составляет труда, независимо от того, схема ли это или таблица. Вот что действительно определяет успешность этой работы, так это фор-

<sup>11</sup> Не обходилось без курьезов. Например, в 2007 г. на экзамене по математике школьникам предлагались разные задания, но под одним кодом и с одинаковым ответом! Если учащийся спросит соседа о том, каков, например, ответ на задачу А2, то получит верную подсказку, хотя оба решали разные задачи.

ма записи ответа. Отсутствие готовых альтернатив и элементов подсказки, присущих закрытым вопросам, ведет к снижению результата. Именно открытый характер вопроса, несмотря на то что он относится к базовому уровню сложности, приводит к самым низким показателям.

В целом по стране в 2010 г. с заданием справились только 51,2% участников. Лишь с заданиями части С, а также В5 и В6, представляющих собой вопросы с выбором множественных альтернатив, школьники справляются хуже. А поскольку форма записи ответа определяет успешность выполнения задания В1, было бы ошибкой не только выдавать результат за оценку умения работать с информацией, представленной в различных знаковых системах (схема, таблица), но даже высчитывать среднее значение, ибо оно построено на материале из разных разделов курса. Средний балл и процент выполнения задания В1 вообще лишены какого-либо содержательного смысла. Поэтому ошибочными являются выводы отчета по Московской области в 2011 г.: «Как показывает анализ результатов ЕГЭ по обществознанию – выпускники слабо владеют умениями... анализировать и классифицировать социальную информацию, представленную в различных знаковых системах, в том числе статистическую или графическую (напр., тексте, схеме, таблице, диаграмме)... Это особенно наглядно проявилось при выполнении заданий... В1».

То, что КИМы иногда могут не соответствовать спецификации, косвенно признают специалисты ФИПИ: «Задания, предполагающие умения классифицировать понятия, явления, социальные объекты путем установления соответствия терминов и их определений, понятий и их признаков, выпускники выполнили в этом году менее успешно, чем в предыдущие годы (25–50%). Возможно, это связано, прежде всего, с тем, что *задания этого типа были построены на новом содержании* (выделено нами. – Авт.), которое оказалось сложным для усвоения (организационно-правовые формы предпринимательства)». Иными словами, классифицировать школьники стали хуже не из-за снижения умений классифицировать, а из-за смены материала классификации. Хотя по спецификации оценивались именно умения.

**3. Игнорирование формы вопроса.** Как-то неловко говорить банальности о том, что результативность выполнения задания в значительной мере зависит от формы записи ответа. Между тем зачастую без комментариев, беззубо и беспомощно аналитические отчеты фиксируют факты успешного решения задания повышенного уровня в сравнении с базовым.

ФИПИ в отчете по обществознанию за 2010 г. сообщает: «В отдельных случаях результат выполнения заданий *базового уровня с кратким ответом ниже*, чем результат выполнения заданий *повышенного уровня с выбором ответа* (выделено нами. – Авт.). Так, задание В2 второй части работы по теме «Системное строение общества: элементы и подсистемы» (средний процент выполнения 35%) выполнялось правильно почти в два раза реже, чем задание повышенного уровня А3 (средний процент выполнения 58%)». При этом работники ФИПИ не объясняют полученный результат. А ведь причина очень проста. Открытые вопросы всегда представляют наибольшую трудность – они не содержат подсказки.

Примеры влияния формы записи ответа на результат можно найти повсюду. В региональных отчетах и отчетах ФИПИ часто приводятся графики выполнения заданий по типам заданий среди участников с различным уровнем подготовки. Решаемость заданий среди слабых школьников в закрытых вопросах никогда не опускается ниже 10–15%. Теоретически минимальный уровень у данной категории не должен составлять ниже 25%, но этот результат получается только при слепом гадании. На практике альтернативы-провокации снижают его ниже вероятностной отметки. Показательным примером является тот факт, что в сравнении с другими заданиями задачу А23 по физике в 2010 г. менее всех остальных провалили именно двоечники (*рис. 5, задание отмечено стрелкой*). Почему? Просто провалить его ниже уже нельзя: форма записи ответа не позволяет это сделать.

Приведем еще один пример. Если сравнивать разницу решаемости заданий базового и повышенного уровней по разделам «Человек и общество» (А5 и А3), «Познание и духовная жизнь» (А4 и А6), «Социальные отношения» (А14 и А15), «Политика (А18 и А19), «Право» (А23 и А24) в курсе обществознания, то выяснится, что минимальные ее значения наблюдаются среди представителей самой слабой и самой сильной групп участников. И если в сильной группе это является свидетельством способности справиться с заданиями разной сложности, то в слабой – равной вероятности угадать верный ответ любого вопроса с четырьмя альтернативами. Только этим можно объяснить тот факт, что по разделу «Познание и духовная жизнь» слабые школьники «выполнили» задание повышенного уровня сложности (А6) лучше, чем базового (А4).

ФИПИ, конечно, понимает, что закрытые ответы угадываются, но признает это косвенно: «...Требование стандарта можно считать достиг-

нутым... если 65% и более учащихся... успешно выполнили задание с выбором ответа, проверявшее достижение данного требования. Для заданий с кратким или развернутым ответом установлена граница 50%». Откуда такая разница? Ответ очевиден.

**4. Формальный подход к анализу итогов, игнорирование содержания заданий и альтернатив ответов.** Главным недостатком аналитических работ является формальный подход к изучению результатов ЕГЭ. В них присутствует какая-то странная уверенность в том, что КИМы, подобно деталям из-под штампа, хороши и одинаковы, а коды спецификации отражают все их особенности<sup>12</sup>. Это не так.

В КИМах встречаются *задания, не имеющие решений*. Например, в задании А5 по обществознанию (ЕГЭ-2010) составители не видят разницы между абсолютным числом и процентом. Приводя динамику охвата молодежи программами профессионального образования в процентах, они предлагают альтернативы ответа, оперирующие понятием «число». Для того чтобы найти верный ответ, следует не читать предлагаемый график, а засесть за вычисления. При этом знать, как менялась численность населения в возрасте от 15 до 34 лет, чего в условии нет.

В задании А3 по химии, где специалисты из Томска в 2010 г. зафиксировали низкий процент решаемости, в качестве альтернатив было предложено два верных ответа: «...Вопрос о водородной связи. Водородная связь не характерна для 1)  $H_2O$  2)  $CH_4$  3)  $HCl$  4)  $CH_3OH$ . Причиной неудовлетворительных ответов является наличие двух правильных ответов 2) и 3), так как и между молекулами метана и хлороводорода не возникают водородные связи».

*Встречаются невразумительные задания.* Пример приводится в отчете томских коллег за 2010 г. Составители его, фиксируя падение решаемости одного из заданий части С по обществознанию, пишут, что школьникам требовалось «привести три аргумента в подтверждение авторского вывода о том, что «демократия является постоянным усилием по созиданию сферы гражданского состояния и обеспечению того, чтобы частные убеждения и групповая принадлежность могли сойтись и соединиться в ней в атмосфере взаимного уважения». Отвечающие, как правило, просто не поняли смысла задания, что и определило уро-

<sup>12</sup> Не хотим обвинять в формализме всех подряд. Многие из просмотренных нами работ вызывают искреннее уважение. В них дотошно, вплоть до помарок школьников, разбираются решения и ошибки. Остро чувствуется желание специалистов разобраться, а не отписаться. Есть работы, где верно отмечается связь результативности учащихся с качеством КИМов.

вень ответов». Немудрено<sup>13</sup>. Интересно, насколько единодушно было бы решение этого задания у самих экспертов? В данном случае *дифференцирующая способность задания практически нулевая*.

*Встречаются задания с обратной дифференцирующей способностью.* Показательной являлась ситуация с задачей А9 по физике на ЕГЭ-2010, обозначенной спецификацией как задание по молекулярно-кинетической теории. По результатам испытаний оказалось, что его одинаково хорошо (плохо) решали как слабые учащиеся, так и отличники, что было вызвано неверным подбором альтернатив. В своем отчете ФИПИ приводит диаграмму решаемости задач учащимися с различным уровнем подготовки (рис. 5), но аномальные результаты задачи А9 (обведены кружком) обходит молчанием. Между тем в 20% поступивших в Омск вариантов школьники с минимальным уровнем подготовки решили это задание лучше отличников. Таким образом, дифференцирующая способность его отрицательная. Причина провала – применение альтернатив-провокаций. Составители настолько намудрили с вариантами ответа, что запутали сильных учащихся. Слабые выпускники, полагаясь лишь на собственный бытовой опыт (речь шла о закипании воды в кастрюле), отмечали самый простой ответ, который и оказался верным.

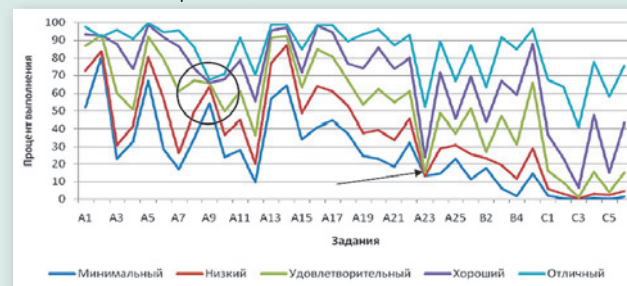


Рис. 5. График из отчета ФИПИ по физике в 2010 г.

О некорректности КИМов свидетельствуют отчеты Новосибирска по обществознанию и Томска по истории за 2010 г., Санкт-Петербурга по немецкому языку за 2012 г. и др.

Все это лишний раз подтверждает, что **успех решаемости заданий в значительной мере определяется не столько сложностью изучаемого материала, сколько формулировкой вопроса, формой ответа и подбором альтернатив**, т.е. качеством инструмента проверки. Результат уже заложен в КИМах альтернативами-провокациями и альтернативами-подсказками. Поэтому **обяза-**

<sup>13</sup> ФИПИ, конечно, может спрятаться за авторитет французского социолога, автора этих строк. Но вырванная из контекста и вне стиля первоисточника фраза А.Тулена в качестве задания не годится. Следовало бы здесь подыскать что-то более внятное, пусть и не из-под пера такого маститого автора.

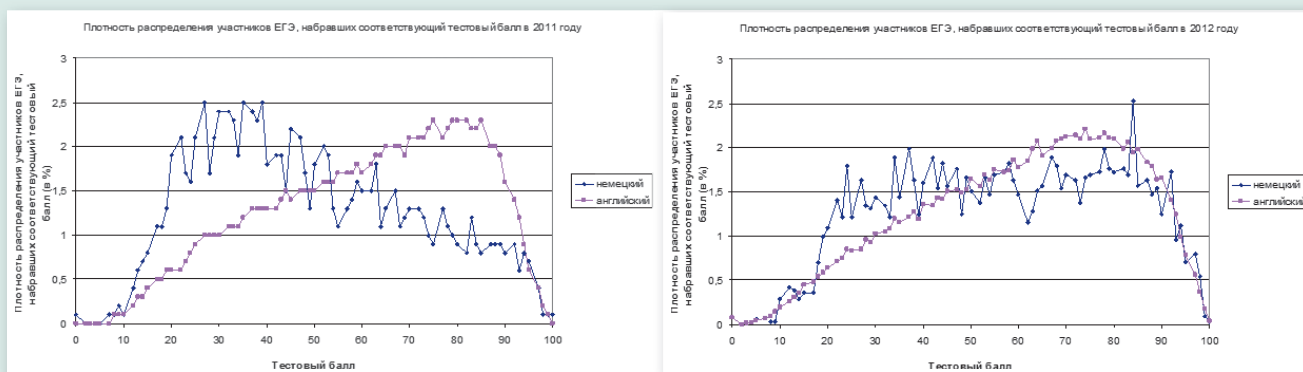


Рис. 6. Распределение учащихся по тестовому баллу в 2011 и 2012 гг. (немецкий и английский языки)

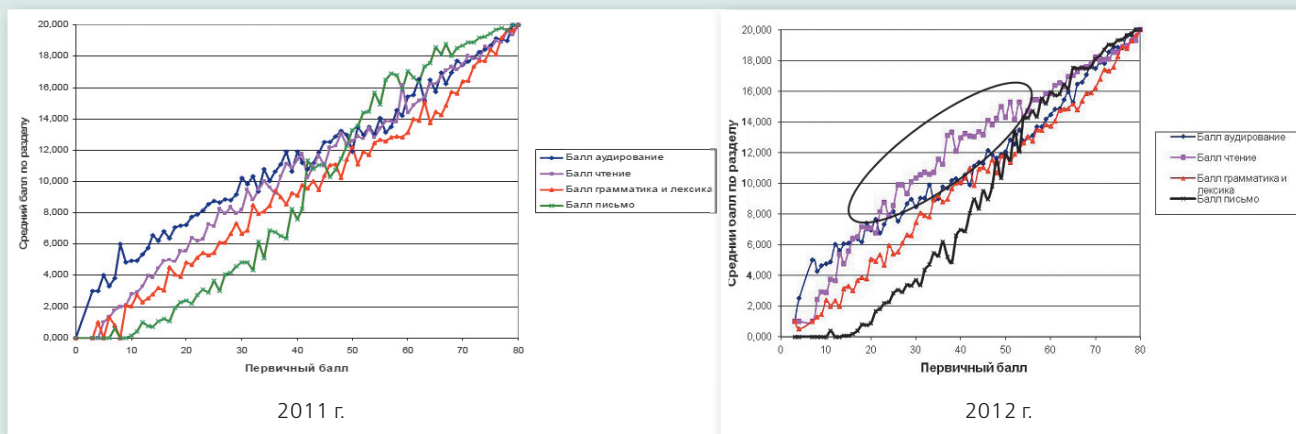


Рис. 7. Графики ФИПИ «Зависимость общего первичного балла от результата выполнения разных разделов экзамена (немецкий язык)»

**тельным этапом изучения результатов испытаний на местах должен стать анализ содержания используемых в данном регионе контрольно-измерительных материалов.**

Отсутствие своевременного и тщательного анализа ведет к тяжелым последствиям. Например, на протяжении многих лет из-за ошибок измерений экзамен изначально ставил учащихся в неравные условия на экзаменах по иностранным языкам. Почему в 2012-м средний тестовый балл по немецкому языку взлетел на 8 процентных пунктов, в то время как по английскому вырос только на 0,3?<sup>14</sup> Причина – неравноценность заданий. Если посмотреть, где более всего отстают «немцы» от «англичан», то окажется, что это задание В2 базового уровня, перегруженное призовыми баллами (за его выполнение предусмотрено 7 баллов). Именно из-за сравнительной легкости и высоких баллов за выполнение задания В2 в КИМах по английскому и французскому языкам распределение результатов всегда было смещено вправо (типичный график распределения – 2011 г.), чего нет в немецком

<sup>14</sup> В 2012-м был достигнут минимум разрыва между показателями по английскому и немецкому языкам за последние 6 лет (2012 г. – 3,2 балла, в то время как в 2011 г. – 10,9; 2010 г. – 14; 2009 г. – 15,1; 2008 г. – 8,5). ФИПИ в своем отчете это достижение «немцев» практически игнорирует.

языке, где задание В2 сложнее (рис. 6), так как здесь, по свидетельству специалистов из Санкт-Петербурга, «тематика экзаменационных текстов и заданий зачастую не соответствует социально-личностному опыту выпускников средней школы».

Стоило лишь поправить задание В2, и произошло чудо, которое, судя по реакции ФИПИ, требовало неприятных объяснений. Поэтому ФИПИ, видимо, предпочел не заметить его. В своем отчете он вскользь объяснил некоторые успехи «немцев» 10%-м ростом выполнения задания С2, относящегося к разделу «Письмо». Между тем из графиков ФИПИ (рис. 7) следует, что основной вклад в повышение результата внес раздел «Чтение», к которому и относится задание В2. Именно здесь учащиеся со средней подготовкой (с первичным баллом от 20 до 60) более всего и набирали баллы.

Странно, что, проверяя умения школьников читать информацию, представленную в различных знаковых схемах (график, таблица), ФИПИ не может прочесть графики в собственных отчетах.

**Не нужно также забывать, что содержание КИМов не всегда соответствует содержанию учебников.** В этом признаются сами составители, в частности по общественнознанию. Оказывается «...не все содержательные линии, представленные в ЕГЭ, раскрыты в учебниках с необходимой степенью полноты».

ФИПИ в 2010 г. осторожно сообщает, что берется проверять материал, которого в учебниках нет<sup>15</sup>.

Томские аналитики в 2010 г. приводят пример применения по физике задачи С4, «связанной с малыми колебаниями одного заряженного тела в поле другого. В критериях предложено решение, в котором используется малая величина второго порядка малости, которой пренебрегают, так как она не вносит существенной поправки в искомую величину. Такие задачи объясняются только в вузе, а в школьной программе ни по математике, ни по физике подобное не проходят. Естественно, что это задание даже никто и не приступал решать».

Показательным примером, характеризующим соответствие КИМов школьной программе, может послужить история, произошедшая в 2007 г. на пробном экзамене по математике. Оценку в 100 баллов в Омске не получил никто, в том числе абсолютный чемпион Международной математической олимпиады школьников в Ханое<sup>16</sup>, выпускник омского лицея № 66 Константин Матвеев. На штатном экзамене максимальный балл получили два омича. Один из них – чемпион мира. Какие измерения здесь ведет ФИПИ?..

## К проблемам социальных эффектов ЕГЭ

Трудности изучения итогов ЕГЭ связаны также с тем, что специалистам практически ничего не известно об участниках испытаний. Именно поэтому они, как правило, не выходят за рамки анализа решений отдельных заданий. ФИПИ сразу оговари-

<sup>15</sup> Нет в учебниках? Ну что ж, тем хуже для учебников. Вот только что делать детям? Правильно! Покупать пособия ФИПИ. Показательным примером коммерческого интереса ФИПИ являются размещенные на его сайте призывы не покупать литературу конкурентов: «Уважаемые коллеги! В настоящее время в ряде публикаций появилась информация об использовании в учебных пособиях для подготовки к Единому государственному экзамену "реальных заданий ЕГЭ 2010 года". Считаем необходимым разъяснить, что ни одно учебное пособие не содержит заданий, которые будут использованы в экзаменационных материалах ЕГЭ 2010 года. С другой стороны, учебные пособия, подготовленные авторскими коллективами ФИПИ в 2009 г., включают как реальные задания, использовавшиеся в ЕГЭ предыдущих лет и размещенные в Открытом сегменте федерального банка тестовых материалов, так и задания в формате ЕГЭ, разработанные в строгом соответствии с демонстрационными вариантами КИМ ЕГЭ 2010 года. Директор ФИПИ А.Г. Ершов. Директор издательства "Экзамен" Д.В. Яновский. Директор издательства "Астрель" Ю.В. Дейкало».

И еще: «ФИПИ рекомендует к использованию в качестве учебных пособий для подготовки к ЕГЭ и ГИА как издания с грифом "Допущено ФИПИ к использованию в учебном процессе в образовательных учреждениях" на титульном листе, так и издания, на обложке которых изображены логотип или наименование ФИПИ или знак печати "Разработано ФИПИ", а на обороте титульного листа – знак охраны авторских прав (копирайт) ФИПИ».

<sup>16</sup> Международная математическая олимпиада – старейшая из международных научных олимпиад школьников. Одними из самых сильных являются команды Китая, России, Вьетнама, США и Болгарии. В 2007 г. впервые за несколько лет Россия заняла в неофициальном рейтинге первое место, опередив на одну позицию Китай, а ученик омского лицея К.Матвеев стал абсолютным победителем.

вается, что социальные эффекты экзамена он не рассматривает по причине отсутствия контекстной информации. Сходные проблемы испытывают и аналитики на местах.

Вместе с тем попытки увязать достижения образовательных учреждений на ЕГЭ с другими показателями, характеризующими их деятельность, все же предпринимаются. В просмотренных нами отчетах они, к сожалению, носят несколько отвлеченный характер. Специалисты не чувствуют материала и потому не объясняют причин появления статистических связей, а только констатируют их. Чаще всего исследователи обнаруживают корреляцию среднего балла школы с численностью учащихся в ней. Рассмотрим только эту связь, поскольку она является причиной появления корреляции среднего балла с другими показателями школ: местом расположения (город, село), видом (обычная школа, школа с углубленным изучением отдельных предметов, гимназия, лицей), наполняемостью классов, обеспеченностью литературой, состоянием и разнообразием материально-технической базы и т.д.

На наш взгляд, причины зависимости результатов школ от численности учащихся связаны с социальными условиями их функционирования и особенностями организации учебного процесса в образовательных учреждениях разной величины.

В городе существование статистической связи между численностью детей и средним баллом образовательных учреждений объясняется отсевом и отбором детей. Школы с хорошей репутацией при уменьшении численности детей (как следствия демографического спада) имеют больше шансов успешно провести набор и сохранить контингент. Здесь же следует учитывать, что гимназии и лицеи – это большие учреждения, где обычно подбирается и сильный коллектив преподавателей.

Другая причина – уровень доходов родителей, определяющий возможности выпускников получать дополнительную подготовку на курсах, с репетиторами и т.п. Состоятельные родители стараются устроить своих детей в учреждения повышенного уровня, поэтому, как правило, крупные. Дети, получающие дополнительную подготовку к ЕГЭ, повышают не только свой результат, но и результат своих школ.

На селе зависимости между результатами ЕГЭ и величиной образовательных учреждений мы уже не найдем. Школы вынуждены обучать всех детей села, и предварительного отбора здесь нет.

Причины отставания результатов сельских школ от городских известны:

- 1) главная причина – особенности организации учебного процесса в небольших школах;
- 2) специфика комплектования сельских школ педагогическими кадрами как следствие причин 1 и 3;



3) слабый контингент учащихся как следствие социальных условий проживания в данной местности и причин 1 и 2.

Остановимся на первых двух причинах. Малые школы сел и городских поселков чаще находятся на территориях с пониженной транспортной доступностью и слабо развитой социальной инфраструктурой. Выпускники, оканчивающие такие школы, пытаются поступить в вузы, училища или просто перебраться в город. В силу сравнительно слабой подготовки они попадают в основном не в высшие, а в средние профессиональные учебные заведения, в т.ч. педагогические. Таким образом, сельская малая школа комплектуется своими же выпускниками со средней профессиональной подготовкой. Городских выпускников вузов на село не заманишь (например, в Омской области в период с 2002 по 2007 г. среди 2 тысяч молодых специалистов, прибывших на село, 85% составляли выходцы из местных).

На что может рассчитывать выпускник педколлекжа, возвращаясь в родную школу? Особенностью малокомплектных школ является отсутствие часов на полную ставку у значительной части учителей. Поэтому здесь широко распространено совместительство, в т.ч. непрофильное. Попав в школу, выпускник педучилища зачастую вынужден вести предметы, которым он даже не обучался.

Кроме того, работать предметником в малой школе очень сложно. На ставке в 18 часов и при 6-дневной рабочей неделе учителя обязаны ежедневно готовиться к трем урокам по трем новым (!) темам (так как в школе нет параллельных классов). Это 18 новых подготовок в неделю. К пройденному и знакомому материалу учитель может вернуться только через год, изучая его с детьми следующей возрастной категории. Если вспомнить требования к уроку, сразу станет ясно, насколько проблематично обеспечить их в условиях этого конвейера.

Поиски социальных причин, влияющих на результаты ЕГЭ, сами по себе интересные, но редко носят практический характер: обнаруженные факторы обычно не поддаются регулированию со стороны органов управления образованием. Гораздо продуктивнее представляется изучение условий, определяющих качество учебного процесса непосредственно в школах (вид учебника, система подвоза школьников, сменность занятий, профессионально-квалификационный состав преподавателей и т.д.). К сожалению, эти показатели в системе ведомственной статистики практически отсутствуют (см. *Киселев С.Г., Нуриева Л.М. К проблеме анализа результатов Единого государственного экзамена // Ректор вуза. 2010. № 3. С. 38–44*).

**Сопутствующей проблемой является уровень специальной подготовки работников, анализирующих результаты ЕГЭ.**

После окончания экзаменов РЦОИ всей страны подводят итоги. В основном результаты испытаний сводятся во внушительные по объему статистические сборники. Хотя трудозатраты на их создание невелики. При известном навыке все таблицы, которые можно встретить в отчетах по регионам, легко делаются в таблицах Excel за два-три дня. Аналитику экзамена сотрудники РЦОИ почти не пишут. Пишут ее преподаватели и методисты местных институтов повышения квалификации работников образования. Однако для РЦОИ это не оправдание. Экзамен окончен, а понимания того, что сделано, нет. Чем же занят персонал после экзамена?

Что касается Омской области, то здесь не могут даже грамотно свести статистику. Результаты экзамена по региону без комментариев и объяснений, как правило, сваливались в огромные и пустые таблицы, предоставляя читателям самим ковыряться в цифрах, зачастую сомнительных и несопоставимых. Так, омские сборники по математике в течение нескольких лет приводили данные о решаемости задач по спецификации 2004 г., в то время как контрольно-измерительные материалы постоянно менялись. «Творения» РИАЦ вводили в заблуждение не только омских учителей. Из них ошибки стали перекочевывать и в профессиональные издания. Публикация недостоверных сведений по Омской области стала возможной по причине отсутствия анализа итогов ЕГЭ. Сотрудники омского аналитического центра не могут не то что объяснить, но даже просто рассказать о них.

Основная причина – низкая квалификация, неумение работать со специализированными статистическими и офисными программами, отсутствие навыков и, главное, интереса к аналитике. В 2011 г. омский РИАЦ, имея в штате пятнадцать аналитиков, семь методистов и уйму времени, по итогам экзамена не написал ни строчки<sup>17</sup>. В 2012 г. анализ по Омской области уместился в страничку безграмотного текста, обильно сдобренного рисунками и таблицами для увеличения объема. К примеру, работники РИАЦ пришли к странному выводу об улучшении в 2012 г. качества подготовки омских школьников по литературе, в то время как средний балл по предмету снизился, а также увеличилась доля неудовлетворительных оценок. Практически весь сборник составляют таблицы. Допускаем, что составители приложили массу усилий. Но чтобы оценить их, скажем, что для подготовки аналогич-

<sup>17</sup> Эффективность РИАЦ как организации видна в сопоставлении с затратами: расходы областного бюджета только на оплату труда работников центра составляют свыше 9 млн руб. в год, что превышает расходы на зарплату учителям любой общеобразовательной школы региона. Учитывая данный факт, трудно утверждать, что ЕГЭ – это та система, которая позволяет экономить средства на организации вступительных испытаний, по крайней мере в Омске.

ной статистики по Омской области за 2011 г. автору этой статьи (С.К.) понадобилось всего четыре часа.

Ошибки специалистов проявляются не только при интерпретации результатов ЕГЭ. Можно посочувствовать, например, томскому гуманитарии, видимо, не знающему базовых понятий статистики и так описывающему нормальное распределение: «Похоже, что общая успеваемость учащихся по обществу стремится к усреднению, сужаясь по обоим краям: с одной стороны, уменьшается количество получающих низкие баллы, но в то же время сокращается количество набирающих наиболее высокие баллы».

Оригинальное ноу-хау демонстрируют омские специалисты по оценке качества образования. Они сложили баллы по всем предметам в 2012 г., вычитали среднее, проделали то же самое с прошлогодними результатами, вычли одно из другого и выдали за тенденцию состояния образования в регионе: «Общий средний балл по всем предметам в сравнении с 2011 годом снизился на 2,4 балла». Остается загадкой, как рассчитывался этот «общий средний балл». Если как среднее арифметическое, то получается, что наравне с результатами по русскому языку и математике в подсчетах использовался балл по французскому и испанскому языкам, где в испытаниях участвовало по 2 человека. Если показатель является частным от деления суммы всех баллов на число человеко-экзаменов, то итог будет определяться результатами двух самых массовых испытаний (математика и русский язык), выдавать который за балл по остальным предметам было бы неверным.

Омский РИАЦ пишет: «В 2012 г. так же как и в 2011 г. 3–4 экзамена сдает более 70% участников ЕГЭ. Однако наибольший общий средний балл по всем выбранным предметам показали выпускники текущего года, сдававшие пять предметов»<sup>18</sup>. Далее он строит диаграмму, где обнаруживает зависимость результатов ЕГЭ от количества сданных экзаменов.

Невысокое качество публикуемых материалов по итогам ЕГЭ объясняется тем, что анализ проводят сотрудники, не имеющие не только специальной подготовки, но даже профильного образования. Сразу вспоминается известное изречение:

<sup>18</sup> В огороде бузина... Омские «аналитики» вряд ли сдали бы ЕГЭ по русскому языку – столько ошибок на страничку текста. Даже его название говорит о том же: «Сборник статистических результатов Единого государственного экзамена (ЕГЭ), государственной (итоговой) аттестации (ГИА) обучающихся, освоивших образовательные программы основного общего образования, с участием территориальной экзаменационной комиссии в Омской области в 2012 году». Неужели и специалисты Министерства образования Омской области, курирующие РИАЦ, столь же безграмотны? Хочется верить, что они не читали эти перлы.

«Об образовании, как и о футболе, может судить любой».

## Подведем итоги

- Серьезной проблемой ЕГЭ является невысокий уровень аналитической работы. Последствия самые плачевные: неверная оценка уровня подготовки школьников, процветание саботажа, неравные условия испытаний (в частности, среди сдававших иностранные языки), неоправданные сложности при проверке работ и т.д. Отсутствие практики отправки региональных отчетов в ФИПИ, специалисты которого могли бы увидеть свои промахи и вовремя на них отреагировать, является причиной многих застарелых ошибок. А судя по унылому однообразию публикуемой ФИПИ аналитики, институт остро нуждается в свежем взгляде на экзамен со стороны.

- Слабой стороной экзамена остается зависимость конструкции КИМов от технологии проверки работ: до сих пор широко распространены вопросы-угадайки, и из контроля исчезают разделы математики, где невозможно дать ответ целым числом или конечной десятичной дробью. Делается все это ради того, чтобы работу можно было легко проверить. Но проверить каким способом? Силами пары методистов и программистов, бухгалтеров и секретарей, на корявых бланках и немощной программой распознавания? Не слишком ли высокая цена? Ведь сложности верификации связаны не с большими объемами и сжатыми сроками исполнения работ, а с организацией труда и архаичной программой проверки.

Пока штатные сотрудники РЦОИ будут получать деньги за верификацию, они всегда будут стремиться освоить их собственными силами, следствием чего неизбежно станут штурмовщина, халтура и срывы сроков. Пока верификация будет вестись с помощью несовершенных программных продуктов, распознающих не смысл ответа, а буквы, его составляющие, проверка вопросов, где требуется записать что-либо иное, кроме крестика, всегда будет требовать огромных затрат.

- Применяемая в настоящее время в ЕГЭ система перевода первичных баллов в тестовые крайне несправедлива. Она также вносит значительные искажения в измерения учебных достижений школьников. Стоит ли цепляться за непропорциональную шкалу начисления тестовых баллов, учитывая большой разброс вариантов по трудности? Межгодовая разница в сложности заданий, которую якобы нивелирует нелинейная шкала, вряд ли превысит этот разброс. Конечно, специалистам, владеющим полной информацией, следует

все посчитать. Однако с нечестной системой начисления тестовых баллов в любом случае нужно что-то делать.

- Одной из причин невысокого качества контрольно-измерительных материалов является стремление организаторов быстрее нарастить действующий банк заданий. Между тем применение экспериментально не испытанных, сырых и сомнительных задач вредит измерениям больше, чем использование пусть ограниченного, но проверенного их набора. Зачастую достижения выпускников зависят не столько от сложности материала, сколько от корректности инструмента контроля. Результаты ЕГЭ уже во многом запрограммированы технологией проверки работ и содержанием КИМов, внешняя экспертиза которых крайне затруднена их излишней закрытостью. Закрытость КИМов после окончания испытаний не позволяет своевременно выявлять и устранять ошибки и консервирует их.

Все это оборачивается против экзамена и его участников.

- Проблемой организации ЕГЭ является низкая эффективность региональных центров обработки информации как следствие сезонности работ. Передача им задач по сбору ведомственной статистики проблему не решает и порой усугубляет. Оптимальный вариант функционирования РЦОИ – это работа в качестве структурных подразделений институтов повышения квалификации работников образования. Всегда есть возможность привлечь преподавателей института в период экзамена и тем самым решить проблему нехватки людей. В рамках института легче решаются вопросы загруженности работников РЦОИ в межэкзаменационный период. Одновременно преподаватели профильных кафедр будут обладать полной информацией об экзамене и могут давать квалифицированный анализ результатов испытаний.

## Предложения

Что можно предложить в условиях, когда аттестация выпускников школ в форме ЕГЭ законодательно закреплена? Только меры, направленные на ее совершенствование.

- ✓ Изменить систему верификации: перейти от проверки символов к проверке содержания ответа. Необходимы специализированные «интеллектуальные» программы распознавания ответов отдельно для каждой из дисциплин, использующих свою символику записи. По мере решения этой задачи нужно последовательно отказываться от закрытых вопросов.

- ✓ Усовершенствовать инструментарий испытаний. Пока применяются закрытые вопросы, убрать второй блок клеток части А в бланке ответов, разрядить клетки, отдельно печатать бланки для иностранных языков (три альтернативы).

- ✓ Регламентировать верификацию.

Станции верификации не должны иметь иного программного обеспечения, кроме программы верификации, должны быть отключены от Интернета и мультимедийных средств.

Исключить участие в проверке работ случайных людей: список привлекаемых к верификации лиц должен утверждаться приказом руководителя областного органа управления образованием.

Работу организовать по сменам (в две, три, четыре), но не более 6 часов в смену. Сотрудникам РЦОИ выполнять обязанности старшего верификатора в сменах (тоже не более 6 часов).

Верификацию следует проводить в отдельных, отведенных для этого помещениях.

- Запретить штатным работникам РЦОИ получать деньги за верификацию (верифицируют они в рабочее время, за что и получают зарплату).

- ✓ Перевести РЦОИ в подчинение институтов повышения квалификации или аналогичных им структур.

Ввести в обязательный функционал анализ результатов ЕГЭ (а не простой свод статистики). Аналитический отчет по региону выставлять на сайт органа управления образованием субъекта Федерации за подписью его руководителя. Возможно, ФИПИ следует организовать конкурс отчетов, которые позволили бы тиражировать по стране опыт успешных регионов.

- ✓ ФИПИ обеспечить методически и информационно проведение анализа результатов ЕГЭ на местах. Для корректных межрегиональных сопоставлений разработать типологию регионов со сходными условиями функционирования образовательных учреждений. Ежегодно публиковать итоги испытаний по субъектам Федерации и (или) федеральным округам с необходимыми пояснениями о пределах допустимости сравнения результатов. Разработать для регионов алгоритм изучения итогов ЕГЭ.

Провести обучение специалистов на местах приемам статистического анализа. ●

# MimioClassroom



Интегрированная система интерактивного обучения



Доступно, просто в использовании, интересно для учеников



**MimioBoard**  
Новая стационарная интерактивная доска



**MimioTeach**  
Интерактивная приставка к классной доске



**MimioVote**  
Создание и проведение тестов и контрольных



**MimioView**  
Документ-камера с переходником для микроскопа



**MimioPad**  
Ведение урока из любой точки класса



**MimioStudio**  
Универсальное ПО для управления всем оборудованием

Интегрированная система интерактивного обучения MimioClassroom позволяет принципиально изменить методологию преподавания. Педагоги получают возможность обеспечить активное и заинтересованное участие каждого ученика во всем, что происходит на уроке. Дидактический материал становится ярче и нагляднее. Учителя значительно экономят свое время и силы как при подготовке уроков, так и при обработке проверочных работ и тестов. Результат внедрения MimioClassroom — существенное повышение эффективности работы педагогов, уровня и качества знаний учеников. При этом оборудование и программное обеспечение Mimio зарекомендовало себя простым и удобным в эксплуатации, не требующим больших затрат времени на освоение.

Продажа оборудования, консультации и обучение:

<http://www.mimioclass.ru>

8 (800) 5555-33-0

Звонок по России бесплатный

ООО «Рене» — генеральный дистрибьютор Mimio в России



**mimio**

a better way to learn

# Рейтинги школ

## Что следует учитывать при их создании

Сегодня актуальная и достоверная информация о результатах работы учебных заведений и системы образования далеко не всегда доступна широкому кругу пользователей. Поэтому существует высокая потребность в систематизированных и наглядно представленных данных. Одна из наиболее удобных форм – различные рейтинги.

**Сергей БОЧЕНКОВ,**  
*эксперт Независимого агентства  
оценки качества образования  
«Лидер»,*

**Игорь ВАЛЬДМАН,**  
*к.п.н., заведующий лабораторией  
контроля и мониторинга  
в образовании Института  
управления образованием РАО,*

**Екатерина ИВАНОВА,**  
*научный сотрудник лаборатории  
контроля и мониторинга  
в образовании Института  
управления образованием РАО*

**Г**рамотный рейтинг очень важен потребителям образовательных услуг: учащимся и их родителям, он является своеобразным навигатором для желающих дать своим детям достойное образование.

Кроме того, рейтинги – инструмент, стимулирующий конкуренцию между образовательными организациями и служащий целям подотчетности перед обществом. Это своего рода «бенчмаркинг» – равнение на лучшее. Результаты заставляют вносить коррективы в стратегию своего развития.

Практика построения рейтингов школ становится все более массовой. Во многих регионах России органы управления образованием используют имеющиеся

сведения о результатах работы (баллы ЕГЭ и ГИА, итоги предметных олимпиад, статистику, данные различных мониторингов и т.п.) при составлении тех или иных ранжированных списков образовательных учреждений.

Многие из рейтингов пока еще далеки от совершенства. Зачастую они составляются без научно обоснованной методики и ее предварительной локальной апробации, не проходят внешнюю экспертизу, используют не самые достоверные источники, не обеспечивают корректное сопоставление школ с учетом контекстных условий, в которых они работают.

С целью преодоления указанных недостатков мы сформулировали **набор базовых принципов конструирования и презентации рейтингов**, чтобы иметь возможность создать самые различные их аналоги для учебных заведений.

Работа проделана с учетом признанного международного опыта и опиралась на такие документы, как Берлинские принципы ранжирования высших учебных заведений, созданные международной экспертной группой по ранжированию в 2006-м, и Правила аудита рейтингов, принятые в 2011-м. Материалы критически проанализированы и доработаны

с учетом специфики деятельности школы.

Данные принципы представлены читателям для критического анализа и замечаний, которые будут учтены в дальнейшем и, возможно, послужат основой широкого профессионального обсуждения проблематики использования рейтингов в образовании.

### Принципы рейтингования

При проектировании рейтингов необходимо учитывать следующие принципы.

#### • Цели и ключевые особенности

1. *Рейтинг – один из подходов к оценке деятельности школы.* Любой из них дает представление об ограниченном спектре условий и результатов эффективности работы образовательного учреждения. Наряду с рейтингом существуют другие процедуры и способы получения информации: аккредитация, опросы потребителей образовательных услуг, статистика, итоги обучения школьников и др. Все они должны приниматься во внимание для составления целостной картины.

2. *Ясное понимание целевой аудитории.* Рейтингование следует осуществлять в стро-

гом соответствии с информационными запросами целевой аудитории. Индикаторы, разработанные для удовлетворения информационных потребностей одной, далеко не всегда пригодны по отношению к другой.

**3. Учет разнообразия образовательных учреждений и условий их работы.** Неправоммерно сравнивать результаты всех школ по единой шкале без учета их специфических характеристик и различных факторов (территориальное расположение, особенности контингента обучающихся и их семей, направленность образовательных программ и др.). Достижения учебных заведений повышенного уровня (лицеи, гимназии, школы с углубленным изучением предметов) существенно отличаются от реализующих образовательные программы «базового уровня» и/или занимающихся детьми с особыми образовательными потребностями (инвалиды, ученики коррекционных классов, мигранты и т.п.).

Различие учреждений связано не только с их статусом и направленностью образовательных программ, но и с особенностями контингента учащихся. При оценке и рейтинговании школ нужно учитывать долю детей с определенным уровнем социально-экономического статуса семьи (доход, образование родителей, их профессия и ряд других характеристик). Такой учет возможен при кластерном подходе к анализу и представлению результатов рейтинга.

**4. Опора на различные информационные источники.** К ним могут относиться государственная статистика, базы данных, результаты внешних оценочных процедур, мнения школьников, учителей и родителей. Каждый из источников имеет собственный фокус в описании оцениваемого аспекта деятельности образовательного учреждения.

**5. Систематичность проведения.** Рейтинг не является однократным срезом существующего положения дел. Его цель – задать приоритеты деятельности образовательного учреждения и стимулировать к развитию по направлениям, заложенным в рейтинг. Происходит ли такое развитие, можно судить только после проведения нескольких циклов рейтингования.

При оценке и рейтинговании школ нужно учитывать долю детей с определенным уровнем социально-экономического статуса семьи

**6. Наличие экспертного органа, обеспечивающего достоверность рейтингования.** Для повышения достоверности и объективности результатов рейтинга следует предусмотреть создание профессионального органа (например, экспертного совета), оказывающего методическую помощь и осуществляющего контроль на ключевых этапах проведения (разработка методологии, организация и проведение рейтинга, представление и интерпретация полученных данных). Предпочтительно, чтобы такой орган действовал с участием признанных в профессиональном сообществе специалистов и авторитетных экспертов.

**7. Использование результатов.** Рейтинг имеет свои возможности и ограничения в использовании результатов. Как правило, он позволяет принимать решения относительно верхней и нижней части объектов рейтингования. Например, выявить среди школ лидеров и аутсайдеров. Допустимые реше-

ния по отношению к лидерам – поощрение, пропаганда и распространение успешного опыта, информирование родителей, создание позитивного имиджа. Что касается «неуспешных», то им оказываются целевая помощь и поддержка, накладываются санкции, стимулируется улучшение работы, родители ставятся в известность.

**• Разработка индикаторов и их весов**

**8. Прозрачность методологии составления рейтинга.** Выбор методов, используемых в ходе рейтингования, ясен и однозначен. Прозрачность охватывает как источники данных, так и методику подсчета индикаторов.

**9. Релевантность и валидность индикаторов.** Вероятность включения каждого из индикаторов в комплекс определяется его способностью отражать суть и свойства оцениваемых процессов и измеряемых результатов. Выбор показателей основывается не только и не столько на их доступности, сколько на способности отображать качество и достижения школы. Должно быть понятно, почему включены именно эти показатели, для расчета каких индикаторов они используются и что отображают.

**10. Обеспечение достоверности данных.** Индикаторы рассчитываются на основе результатов внешних по отношению к объекту рейтингования оценочных процедур. Исходная информация количественная, проверяемая и не носит характер общих суждений, опирается на источники, не связанные напрямую с объектом рейтингования. Рейтинг заслуживает большего доверия, если он использует сведения, полученные от организаций и специалистов, не заинтересованных в итогах.

**11. Ориентация на показатели результатов.** При рейтинговании нужно отдавать предпочтение показателям достигнутых результа-

тов, а не имеющихся ресурсов, информация о которых зачастую более доступна. Именно показатели результатов обеспечивают более точную оценку состояния и/или качества учебного заведения или образовательной программы. При выборе показателей результатов необходимо учитывать представления о результатах образования для каждой группы потенциальных пользователей рейтинга.

**12. Неизменность методов оценки.** Следует четко определять методы оценки различных индикаторов и ограничить в них изменения. Перемены в методах оценки вводят в заблуждение всех, кто пользуется рейтингами. Пользователям трудно понять, в чем лежит причина изменений статуса образовательного учреждения или программы: связано ли это с самим объектом оценки или вызвано переменами в методологии проведения рейтингования. Кроме того, перемены в методах оценки затрудняют корректное сравнение результатов образовательных учреждений в динамике.

#### • Сбор и обработка данных

**13. Соблюдение этических стандартов.** Чтобы рейтинги пользовались доверием, лица, ответственные за сбор, обработку данных и их проверку, должны сохранять объективность и беспристрастность, неукоснительно следовать рекомендациям, сформулированным в приведенных принципах.

**14. Обеспечение надежности.** Нужно использовать проверенные и уточненные сведения: такие как данные статистического наблюдения, мониторинговых и социологических исследований, результаты внешних оценочных процедур (экзаменов, мониторингов учебных достижений) и т.п. Они известны и понятны образовательным учреждениям, затраты на их сбор незначительны.

**15. Использование материалов исследований.** Если необходимы данные, собранные в ходе специальных исследований, то важно соблюдение всех требований, предъявляемых к научным исследованиям, включая репрезентативность и достоверность полученной информации.

#### • Публикация и презентация результатов

**16. Доступность.** Рейтинг доступен пользователям в течение определенного периода либо в печатном виде, либо в Интернете.

**17. Открытость информации о методике рейтингования.** Публикация рейтинга содержит:

а) описание методов и индикаторов, используемых при построении рейтинга учебных заведений;

б) информацию о баллах и весах каждого отдельного индикатора, применяемых при расчете итогового/комплексного индикатора.

Это необходимо для самостоятельной проверки пользователями подсчета результатов рейтингования.

Также крайне важно желательно заблаговременно – до того момента, как будет обнародован рейтинг, – опубликовать методiku рейтингования.

**18. Получение обратной связи от пользователей рейтинга.** Рейтинг, опубликованный в печати или представленный в Интернете, содержит адрес, по которому включенные в него отдельные пользователи или образовательные учреждения могут получить разъяснения о применяемой методологии, а также направить свои комментарии или указать на обнаруженные неточности.

**19. Конструирование вариантов представления результатов.** При публикации рейтинга в Интернете желательно предоставлять пользователям возможность проводить сортировку образовательных учреждений по произвольному набору базовых индикаторов, изменять их вес в зависимости от

своих предпочтений. Это позволит принимать индивидуальные решения относительно релевантности и весов индикаторов.

## Примеры из зарубежного опыта

Рассмотрим несколько зарубежных рейтингов учебных заведений с позиций указанных 19 принципов.

### School Report Cards. Рейтинг школ от Института Фрейзера, Канада

School Report Card можно перевести как «школьная информационная карта» – своеобразный вариант публичного доклада школы небольшого объема, представляющего информацию широкой общественности о результатах деятельности образовательного учреждения.

Институт Фрейзера – ведущий аналитический центр Канады, независимая общественная образовательная и исследовательская организация, работающая с 1975 г. Первые рейтинги появились в 1998-м. В настоящее время институт публикует рейтинги школ четырех канадских провинций.

Данный рейтинг строится на основании академической успеваемости учащихся (сведения предоставляются министерствами образования провинций). Однако, помимо этих показателей, учитывается ряд других индикаторов – тип образовательного учреждения, социально-экономические факторы, гендерная специфика, особенности учебных программ (английский как второй язык, программы для учащихся с особыми потребностями и проч.).

Рейтинги публикуются с четким указанием целевой аудитории (родители, учителя, администрация школ) и ее потребностей (*принцип 2 на с. 45*).

Имеется возможность сортировки рейтингуемых учебных заведений по типу (привилегированные, частные, государственные и др.), уровню дохода родителей учеников, процентному соотно-

шению учащихся с особыми потребностями и некоторым другим критериям. Принимая во внимание специфику Канады как двуязычного государства, учитывается выбор школ исходя из количества учащихся по программам с английским как вторым языком или на французском (принцип 3).

Обновление происходит ежегодно, в четко установленные месяцы для каждой провинции, в том числе с указанием средних показателей за последние пять лет и с учетом тенденции по изменению позиции (принцип 5).

Разработчиками приводится информация по методике рейтингования и характеристика индикаторов, пояснен выбор показателей (принципы 8, 9).

Рейтинг основывается на итогах тестов, проводящихся на уровне провинции (по данным министерств образования провинций), т.е. использует сведения внешней оценки (принцип 10).

Результаты опубликованы в Интернете на сайте Института Фрейзера и доступны любому потенциальному пользователю (принцип 16).

Есть инструкция по чтению приведенных данных; подробно расписываются индикаторы, на основании которых строится рейтинг, в том числе опубликован видеоролик с комментарием о выборе, значимости показателей и индикаторов (принцип 17).

На сайте указываются контактная информация для обратной

связи – как руководителя программы рейтингования, так и ответственного за конкретный рейтинг (принцип 18).

Необходимо отметить: пользователи могут скачать полный отчет в pdf-формате и сконструировать онлайн собственный вариант рейтинга, исходя из ряда параметров (принцип 19).

**Пример.** В рейтинге средних школ провинции Британская Колумбия заданы следующие параметры: расположение – г. Виктория, тип учебного заведения – государственное, средний уровень дохода родителей учеников – \$60 001–70 000. Из 280 образовательных учреждений провинции этим условиям соответствуют пять.

В таблице приводится следующая информация: место в рейтинге провинции в 2010–2011 гг. и за последние пять лет; тенденция к изменению позиции; название учебного заведения; город; рейтинг по 10-балльной шкале (по формуле Института Фрейзера исходя из всех показателей) за 2010–2011 гг. и за последние пять лет.

В последнем столбце указано количество школ, соответствующих заданному параметру, и предоставляется возможность выбора – **одна из ценных черт данного рейтинга.** Пользователь может указать до 6 образовательных учреждений для сравнения между собой и со средним показателем школ провинции по конкретным индикаторам. В их список, по-

мимо показателей, связанных с результатами тестов по разным предметам, входит процент выпускников, успешно окончивших школу; различие успеваемости учеников данного учебного заведения в зависимости от гендерной принадлежности; процент отстающих; общий рейтинг учреждения с учетом всех показателей. Информация автоматически генерируется в виде графиков, которые пользователи также могут сохранить в разных форматах.

**Пример.** Сравнение выбранных выше школ по индикатору «Средний балл тестов по английскому языку в 10-м классе за 4 года» (рис. 1). Сплошными линиями на графике показаны результаты, пунктиром – средний показатель по всем средним школам провинции. Образовательное учреждение, выбранное в качестве приоритетного, выводится красным цветом, его название дается сверху.

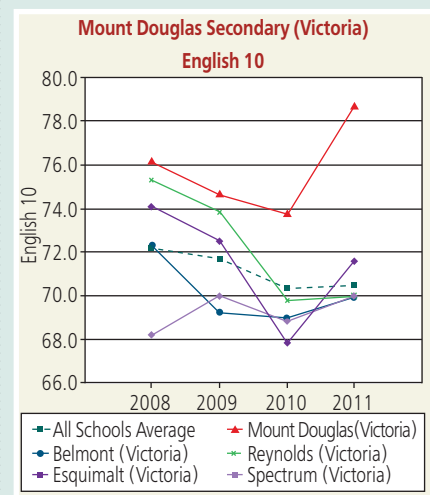


Рис. 1

На каждую школу имеется отдельная информационная карта. Данные приводятся за последние 5 лет, показана тенденция изменений. Расположение учебного заведения можно посмотреть и на Google-карте местности.

**Рейтинг школ интернет-портала SchoolDigger.com, США**

Таблица

2010–11 Rank	Rank in the most recent five years	Trend	School Name	City	2010–11 Rating	Rating in the most recent five years	Schools found: 5
80/280	89/261	–	Mount Douglas	Victoria	6.9	6.7	<a href="#">Add to compare</a>
172/280	150/261	▼	Reynolds	Victoria	5.5	5.8	<a href="#">Add to compare</a>
198/280	212/261	–	Spectrum	Victoria	5.3	4.9	<a href="#">Add to compare</a>
223/280	175/261	–	Belmont	Victoria	4.8	5.5	<a href="#">Add to compare</a>
230/280	216/261	–	Esquimalt	Victoria	4.6	4.8	<a href="#">Add to compare</a>



Портал, запущенный в 2006 г. компанией Claarware LLC, изначально заявлен как «самый полезный и простой веб-ресурс для родителей при поиске и сравнении школ K-12». SchoolDigger.com – один из наиболее популярных частных сайтов, представляющих пользователям рейтинги образовательных учреждений.

Основа рейтинга – средний балл тестов по английскому языку и математике (данные берутся из официальных источников – Национального центра статистики и департаментов образования штатов). Необходимо отметить: частные и специализированные школы не входят в рейтинг от SchoolDigger, поскольку для них общее тестирование нередко является обязательным. Тем не менее справочная информация по образовательным учреждениям этого типа публикуется на данном ресурсе.

Сразу обозначенная четкая ориентация на родительскую аудиторию (*принцип 2*) отражается в спектре сервисов портала – в частности выбор школ на карте или рядом с конкретным адресом, а также интегрированный сервис поиска вариантов аренды или покупки жилья недалеко от выбранного образовательного учреждения.

Рейтинг строится исходя из результатов тестов по математике и английскому языку, публикуемых департаментами образования штатов. Данные обновляются ежегодно. Указывается тенденция по изменению позиции (*принцип 5*).

Результаты генерируются онлайн на сайте и доступны всем потенциальным пользователям (*принцип 16*).

Методика рейтингования выложена и пояснена на сайте (*принцип 17*).

Информация доступна в различных форматах (*принцип 19*). Классическая таблица рейтинга



Рис. 2

включает в себя ряд индикаторов и возможность конструирования по заданным параметрам (материалы каких тестов, за какой год и класс берутся за основу, рейтинуются ли начальная, средняя или старшая школы).

**Пример.** Рейтинг старших школ штата Вирджиния на основе результатов финальных тестов по математике и чтению на английском языке за 2011/12 учебный год. В табличном формате, помимо собственно баллов теста, приводится количество учащихся, преподавателей; соотношение преподавателей и учеников; процент учащихся, получающих бесплатный обед; тип школы; национальный состав; а также изменение позиции в рейтинге по сравнению с предыдущим годом.

Сведения предоставляются и в варианте привязки к интерактивной карте (*рис. 2*). Приведем фрагмент карты штата Вирджиния (создана на основе GoogleMaps) с нанесенными значками образовательных учреждений. Разным цветом отмечены начальные, средние и старшие школы. Цифрой обозначено количество звезд (в которое переводится стандартный рейтинг для визуального отра-

жения). Лучшие 10% учебных заведений получают пять звезд, следующие 20% – четыре и т.д.

По каждому образовательному учреждению существует информационная карта, где приведены данные по успеваемости за пять лет (в сравнении со средними показателями по штату); количеству учащихся; национальному составу; соотношению школьников и педагогов; процент детей, получающих бесплатный обед (т.е. из семей с низким уровнем дохода). Ресурс предлагает пользователям оставить отзывы о конкретной школе.

На сайте приведена контактная информация, обеспечивающая обратную связь с разработчиком (*принцип 18*).

**Из любопытных возможностей ресурса** – запущенная в 2011 г. версия для мобильных телефонов SchoolDigger Mobile и добавленные кнопки социальных сетей, позволяющие отметить понравившуюся страницу. ●

**От редакции.** Авторы статьи будут признательны за любые замечания и предложения относительно предложенных принципов рейтингования. Ждем их по адресу [upr@1september.ru](mailto:upr@1september.ru)

## Уважаемые читатели!

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

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

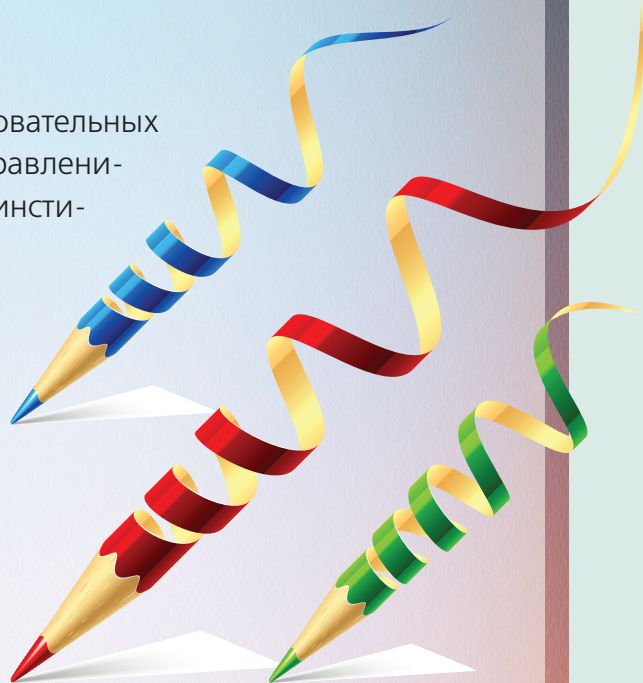
Статьи должны быть адресованы представителям школьной администрации и содержать информацию в подробном виде, чтобы читатели могли воспользоваться ею у себя в школах (анкеты, таблицы, сценарии педсоветов и т.п.).

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

Язык изложения – простой, без наукообразия.

После выхода журнала автор получает гонорар и авторский экземпляр издания.

**Свои статьи или вопросы по их написанию ждем по электронной почте [upr@1september.ru](mailto:upr@1september.ru)**



*Будем рады сотрудничеству!*

*Коллектив редакции журнала «Управление школой»*

# До шедевров не добратся

Что мешает сделать музеи доступными  
для школьников

«Я глубоко убежден, что не должно быть школьника и студента, который бы добровольно или добровольно-принудительно хотя бы раз в четверть не посетил музей». Эти слова министра культуры РФ Владимира Мединского, сказанные на открытии международного фестиваля «Интермузей-2013», вызвали бурную дискуссию.

Представитель Минобрнауки, присутствовавший на открытии фестиваля, сказал так: «Нужно ли вводить обязательное посещение музея в образовательный стандарт? Если есть предложения, давайте обсуждать. Но не любой музей нужен школе».

Дискуссия еще продолжится. Можно хождение по музеям сделать обязательным. Но во время «Интермузея-2013» (впервые целевым образом посвященного взаимодействию музеев со школами и вузами) выяснилось: вопросы друг к другу накопились у обеих сторон. А главное – поездка в музей для многих детей и взрослых все больше похожа на приключение – порой весьма опасное...

**Светлана КИРИЛЛОВА**

## Надо нанимать автобус. На этом – конец экскурсии

«Максимальное расстояние, на которое нам приходилось выезжать, – двести пятьдесят километров от Оренбурга, – рассказывает научный сотрудник Оренбургского областного музея изобразительных искусств, куратор программы «Музей и село» Яна Малиночка. – Для нашей области это недалеко. Но детям из села, конечно, к нам приезжать трудно».

Яна и ее коллеги показывают сельским ребятишкам различные недорогие экспонаты: например, игрушки и предметы народного творчества. Недавно в администрации области возникла идея: в село привезут точные репродукции картин, хранящихся в музее. Воспроизведение на холсте стоит дорого. Но для учащихся из сельских районов это единственный шанс увидеть работы, развешанные в залах областного музея. Доехать до него они просто не смогут.

К востоку от Уральских гор, где школу от ближайшего города отделяют тысячи километров, сотрудники Национального музея Республики Коми (Сыктывкар) показывают ребятам музейные экспонаты во время занятия по скайпу.

В Тверской области расстояния меньше, но дороги хуже. Проехать по ним в иные дни не может даже вездеход.

«Областные музеи сами выходят к нам с предложениями, – рассказывает директор школы № 1 города Удомли Тверской области Елена Митякина. – Например, из Твери в наше образовательное учреждение приедет музей, привезет отдельные экспонаты. Я знаю, что ничего ценного они доставить не смогут, но все равно это будет интересно».

Школа № 1 работает по программам инклюзивного обучения и одной из первых в стране включилась в проект «Доступная среда». Некоторые ученики Елены Митякиной передвигаются на костылях или в коляске. Большинство из них вряд ли когда-нибудь смогут войти в музей. Требуется специальный пандус, а в районных музеях их до сих пор нет. Но и совершенно здоровые ученики посетить музей не могут. Нужно, чтобы ребят кто-то туда отвез.

Дорога до музея и обратно – самая трудная задача, которую приходится решать учителям, родителям, администрациям школ и управлениям образования.

В России сегодня действуют строгие правила перевозки детей. Даже педагоги Москвы или Санкт-

Петербурга не решаются возить учеников в музей общественным транспортом. Для них единственный выход – заказать специальный автобус. В результате такая поездка учащимся московских школ выливается в сумму от двух с половиной тысяч рублей на каждого. В Санкт-Петербурге сегодня для школьников вход в большинство музеев бесплатный. А за подвоз к музею надо платить.

В государственном музее-заповеднике «Петергоф» для ребят создано множество увлекательных программ. Во время празднования дня рождения ребенка в Александрии, летней резиденции русских императоров, во дворце «Коттедж» маленьких гостей встретит императрица Александра Федоровна, а играть с ними в игры XIX века будет в Александрийском парке «барышня-крестьянка». Всем классом можно зайти в гости к императорской семье. На островах Ольгиного пруда – познакомиться с древнегреческими мифами о цветах. Возможно всё. Только для этого нужно доехать от Петербурга до Петергофа. Транспорт – метро и маршрутка. А в маршрутке детей перевозить нельзя. Родителям или образовательному учреждению надо нанимать автобус. На этом – конец экскурсии.

В Детском историческом музее при Музее политической истории России в Санкт-Петербурге созданы уникальные экспозиционные пространства с подлинными экспонатами, в том числе «Старинная гимназия» и «Сельская земская школа». Там школьники могут погрузиться в атмосферу позапрошлого века: сидеть за старинными партами, писать пером и чернилами, надеть одежду той эпохи... «Проблема у нас одна, – разводят руками сотрудники, – довести детей до музея! Сами мы этого делать не можем».

Вопрос с транспортом решаем на областном или муниципальном уровне. Достаточно передать музею один из поступивших в регион школьных автобусов.

Но музей и образовательное учреждение принадлежат к разным ведомствам и финансируются из различных источников. Значит, надо решить: на чьем балансе автобус? Кто выпишет путевку? Кто платит за бензин?

Пока ведомства не могут решить вопрос, кому возить школьников в музей, появилась новая специальность: экскурсовод по виртуальному посещению музея. В отдаленную школу приезжает научный сотрудник, привозит с собой диск, подает изображение на большой экран – и прогулка по залам начинается.

## Миллионы, которые не дошли до школ

Музей на CD – знакомый всем ресурс, от учителей и директоров образовательных учреждений до родителей, по тем или иным причинам обучающих детей дома.

«Многие семьи, где дети находятся на домашнем обучении, – говорит Павел Парфентьев, генеральный директор аналитического центра «Семейная политика РФ», председатель межрегиональной общественной организации «За права семьи», – предпочитают использовать CD-коллекции предметов культуры (часто сопровождаемые хорошим научным текстом), книги, видеофильмы, рассказывающие об истории искусства, культуры и т.п. Есть и семьи, охотно посещающие зарубежные ресурсы такого рода крупных музеев, например французских».

«На уроках литературы в нашем учебном заведении используются диски Третьяковской галереи, Эрмитажа, музеев Кремля, – рассказывает Елена Митякина. – Я сама преподавала в начальной школе, где на уроках окружающего мира мы виртуально путешествовали по Золотому кольцу России и заглядывали в музеи».

...Ни родители, ни учителя, как правило, даже не догадываются, что уже много лет Министерство культуры РФ финансирует создание в Сети виртуальных площадок российских музеев. В один только виртуальный филиал Русского музея вкладывались миллионы. А ведь есть еще сайты Третьяковской галереи и Эрмитажа, ГМИИ им. Пушкина и музеев Московского Кремля...

В регионах России данные интернет-ресурсы почти не знают. По простой причине: они не предназначались для школ. Они не открываются. Почему так происходит?

На вопросы отвечает **Михаил Кушнир**, заместитель директора московской гимназии № 45, советник «Лиги образования», «Соросовский учитель», *Apple Distinguished Educator*.

**– В России создано немало мультимедийных сайтов, посвященных музеям. В них вкладывались и продолжают вкладываться большие государственные деньги. Во многих школах об этих ресурсах ничего не знают. Либо говорят: «Мы пробовали открыть, но они не открываются». Почему?**

– На это есть несколько причин. Первая – сайты попали в реестр того, что запрещено. Например, сайт размещен на «облачных» ресурсах Google, а его доменное имя зарегистрировано у импортного провайдера. На IP-адресе сервера этого провайдера российский суд обнаружил что-то недопустимое и предписал внести его в реестр. Если зайти на сайт через длинное имя Google, то он открывается, а через прямое имя – нет.

Второй момент – нестыковки технических средств: устаревание, несовместимость компьютерных платформ, высокие требования к условиям использования. Скажем, для подобных мультимедийных проектов было характерно создавать специальное программное средство – плеер,

в который потом можно подгружать определенным образом подготовленный мультимедийный материал. Это исключало возможность просмотра материала конкретно без этого плеера. Вероятно, плеер, используемый создателями музейного сайта, со временем устарел или может быть запущен не на любой компьютерной платформе.

И третий момент – низкая скорость канала сети Интернет. По оценке Счетной палаты РФ, 68% школ России номинально имеют скорость 128 килобит в секунду. На такой скорости никакие мультимедийные ресурсы открываться не могут. Причем заявленная скорость Интернета не означает реальное наличие этих 128 килобит. Решение по интернетизации образования подразумевало именно данную скорость, и ее якобы обеспечили школам всех регионов. На практике это не так.

Впрочем, в некоторых регионах скорость каналов пытаются сделать выше нормативно определенного минимума. В Москве сейчас ставится задача о 10 мегабитах в секунду, а 1–2 мегабита есть практически у всех. Но если сравнивать с Западом, в Англии нормой считается 100 мегабит в секунду, а кто-то уже переходят на гигабит в секунду – на два порядка выше, чем у нас.

**– Получается, за Западом мы не поспеваем, и большинство музейных сайтов, созданных в Европе, скоро тоже окажутся недоступны. При такой скорости Интернета ученики сельской школы вряд ли когда-нибудь смогут познакомиться с виртуальными площадками отечественных музеев...**

– Не совсем согласен, хотя многое будет зависеть от технической реализации. Выход есть – офлайнный. Если Англия при скоростях на два порядка выше наших считает, что в каждой школе должен быть локальный сервер, то это надо принять во внимание. Есть и отечественный опыт. Московская гимназия, где я проработал 26 лет, является настолько активным пользователем «облачных» сервисов, что Google именно о ней снял рекламный ролик. При этом в гимназии есть пять разных локальных серверов.

В наших сетевых условиях я считаю просто необходимым иметь локальный сервер в каждом образовательном учреждении. На нем крутились бы задачи, требующие оперативного отклика. И тогда можно было бы размещать на локальном сервере разного рода мультимедийные ресурсы, в том числе медиаэкскурсии по музеям. Они не зависели бы от скорости Интернета. На локальном сервере, в частности, может жить и электронный журнал, а от бумажного вы спокойно отказываетесь.

**– Что могут сделать власти регионов или муниципальные власти для того, чтобы все**

**школьники могли посещать музеи хотя бы виртуально?**

– Здесь вопрос о музейных ресурсах пересекается с вопросом об общих подходах к организации образовательного процесса. Я не вижу альтернативы тому, чтобы средства на информатизацию выделялись непосредственно школам. Если мы знаем, какие средства выделяются, каждая школа может получить свою долю и приобрести те ресурсы, которые нужны именно ей.

Когда же спускается централизованное решение – одно на всех, – это тормозит развитие. Не только потому, что среди конкурентов, существующих на этом рынке, дается приоритет кому-то одному. Кстати, это противоречит Федеральному закону № 149-ФЗ «Об информации...» и Закону № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Невостребованное «приобретение» часто валяется в школе без дела. Даже нашедшие применение ресурсы используются менее интенсивно, когда они «упали с неба», чем когда их целенаправленно искали и покупали сами школы. Информационные технологии – самые гибкие технологии, которые придумало человечество. Посадите суперайтишников за один стол и предложите прийти к одному решению для любой задачи: они наверняка переругаются, потому что вариантов – миллион.

Одно дело – навязывать школам единое решение. Совершенно другое – предлагать. В поддержку школам можно создать муниципальные консалтинговые ресурсы, которые помогли бы школьной администрации определиться. И наверняка этих решений будет много. Хочет школа – воспользуется советом, не хочет – решает сама. Если образовательное учреждение станет выбирать, это будет реальный рынок и реальное развитие. Тогда школа сможет обеспечить ученикам и виртуальные прогулки по музеям, и многое другое, причем заметно более эффективно.

**Что может школа предложить музею?**

*Татьяна Абанкина, директор Центра прикладных экономических исследований и разработок Института развития образования НИУ ВШЭ:*

**– Министр культуры РФ начал разговор о том, что посещение музея должно быть включено в образовательный стандарт. По-вашему, это можно осуществить в ближайшие годы?**

– Ввести посещение музея в стандарт – прекрасная идея. Вопрос в том, как ее методически и организационно обеспечить. Как отразить в программе? Как подготовить педагогов? Как выбрать музеи? В самой постановке вопроса – включить в стандарт – уже подразумевается нечто насильственное. Всех построим и будем формально, для галочки,



отчитываться, что мы решили сразу несколько проблем: в школе занимаемся воспитанием, а музею обеспечиваем посещаемость? Для современного человека музей должен входить в стиль жизни и пространство личностного развития, а его посещение – стать привычной деятельностью. Но решать это, скорее всего, следует по-другому.

**– Мы часто слышим от профессионалов об уникальных образовательных возможностях музеев России, которые система образования не использует или использует не в полную силу. Если это так, то почему?**

– На мой взгляд, одна из проблем во все еще очень низкой доступности музеев для школьников. Музейные экспозиции меняются редко, фонды закрыты для посещения, и очень мало произведений искусства переведено в доступную для потребителя электронную форму.

Вторая проблема заключается в том, что среднему жителю России не так-то легко добраться до ближайшего музея. За последние годы для взрослых россиян создано множество автобусных туров с богатой культурной программой. Но недорогого культурного туризма для учащихся по-прежнему очень мало. В итоге россияне больше знают про мировое культурное наследие, меньше – про российское, а внутренний туризм проигрывает международному.

Я бы отметила и интеллектуальный порог доступности музеев. У широких групп школьников не сформирован интерес к сознательному изучению музейных коллекций. Я не говорю о навязанном принципе «каждые полгода всем классом – в музей». Это не поможет. Вероятно, нужны специальные программы на телевидении, более интересные, чем музейные экскурсии. А может быть, для формирования интереса нужно существенно изменить музейную среду.

Ведь уклад российского музея сегодня не слишком привлекателен для посетителей. Потому что в нем почти все запрещено. Нельзя громко разговаривать, делиться впечатлениями, бегать, сидеть на

полу. Сесть на стул зачастую тоже нельзя, да и негде. В музейных зданиях мало пространств для дискуссий, нет аудиторий, где можно было бы обсудить что-то с друзьями после осмотра экспозиции или поработать с группами детей – не говоря уже о проведении на базе музеев занятий для школьников.

**– В дискуссии об отношениях школы и музея часто используются выражения, которые все понимают по-разному. Например, «безвкусица» или «профанация искусства». Помню, как несколько лет назад директор одной сельской школы попробовала развесить в своем учебном заведении репродукции картин Третьяковки. Методисты из управления образования назвали это безвкусицей и посоветовали заменить их работами детей, сделанными на уроках рисования...**

– Сегодня «музей – школа» – улица с односторонним движением. Важно появление движения по другой стороне: чтобы музейные педагоги шли в образовательные учреждения и устраивали там выставки. Но такие случаи пока очень редки.

И то, что директор организует в школе экспозицию картин – пусть только репродукции известных полотен, – кажется мне хорошим началом. Значит, предметная среда музея выплескивается за его пределы, становится для детей привычной и узнаваемой. Для некоторых именно это первый шаг в музей.

Уже давно во Франции начала действовать специальная программа «Музеи навстречу детям». Впервые была осуществлена особая маркетинговая разработка: произведения известных художников стали воспроизводить на вещах для детей и подростков. Детские кубики, пазлы, майки несли репродукции произведений знаме-



нитых и подчас сложных художников, таких как Иероним Босх или Густав Климт. Культурное наследие становилось культурной средой и впитывалось с детства. Предметная среда музеев окружила ребенка с ранних лет. Такой новый ход оказался очень эффективным. Полмира познакомились с картинами Босха только потому, что они попали на подставки под тарелочки и коврики для мыши. Пропал ли от этого интерес к творчеству Босха? Нет. Теперь все хотят посмотреть на данные картины в музее.

В одной из наших очень известных столичных школ давно начали развешивать в рекреациях репродукции знаменитых полотен. Под каждым есть подпись, в коллекции какого музея находится подлинник. Это оказалось очень полезным. Ребята знакомятся с произведениями, узнают их авторов, будучи в России или за рубежом, стараются увидеть подлинники. Такой работы сегодня, на мой взгляд, еще ведется недостаточно.

**– Почему все-таки возникает столько трудностей во взаимодействии музея и школы? Ведь цели у них как будто одни и те же. Трудно ли педагогам и музейщикам сесть за круглый стол и договориться о том, как организовать совместную работу?**

– Школьные учителя прежде всего – предметники. Они рассматривают ресурсы любого музея как предметную среду по теме своего урока. А музейные педагоги зачастую подменяют работу в метапредметном пространстве музея самой простой формой: экскурсионным обслуживанием, вливанием дополнительного содержания в уже имеющиеся у школьников знания об истории, технике, искусстве и т.п.

Сколько бы мы ни говорили о том, что ребята должны ориентироваться в метапредметной среде, этого пока не происходит. А между тем именно музей – с его разнообразнейшими коллекциями и возможностью устанавливать новые связи между предметами, идеями и эпохами – мог бы стать для

учащихся и педагогов пространством снятия предметных ограничений.

Музейные работники – группа людей, которые являются держателями нашего культурного наследия, системы наших культурных кодов. И в данном смысле – хранителями наших традиций и нашей истории. В преодолении разрыва между школой и жизнью, между знаниями и компетенциями музей мог бы сыграть огромную роль: в нем работа ребят – в том числе проектная – обретала бы новый импульс.

Пока даже не начат процесс формирования требований друг к другу: чего хотели бы от музеев учителя? Чего хотели бы музеи от образовательных учреждений?

Я бы начала такой диалог с вопроса: каких согласованных результатов мы намереваемся достичь, налаживая взаимодействие школы и музея? Что должны получить дети в ходе этой работы? Как они должны видеть историю и культуру?

**– Реально придумать встречное движение? Например, что может школа предложить музею?**

– Мне кажется, сегодня на первый план выступают активные формы сотрудничества. Например, формирование волонтерских отрядов для помощи музеям. В Европе в них активно вовлекают как подростков, так и пенсионеров. У двух этих возрастов есть общая проблема: и те и другие часто страдают от ощущения собственной ненужности. Для чувствующего себя ненужным подростка, способного что-то творить собственными руками, очень важно, чтобы результат его труда был заметен.

Многие музеи не имеют сайтов или по крайней мере своей страницы на английском языке. Дайте школьникам шанс самим создать такой электронный ресурс! У них это получится лучше, чем у нас. Ребята смогут сделать музейный сайт интересным для сверстников. Кроме того, самостоятельная разработка сайтов о своих школьных музеях и виртуальное общение через них – еще одна важная часть самореализации. ●

## НОВОСТИ

**ПОМОЧЬ** старшему поколению больше узнать про школу, в которой учатся их внуки, и организовать родительские собрания для бабушек и дедушек – с такой инициативой выступила одна из московских школ, сообщает пресс-служба Департамента образования российской столицы.

«В этом году мы хотим открыть новый вид работы: организовать собрания для бабушек и дедушек», – рассказала директор лицея № 1564 Татьяна Смирнова.

Инициаторами проведения таких отдельных родительских собраний выступили сами представители старшего поколения. Вопросы питания, медицинского обслуживания, а также обучения работе с электронным журналом и дневником для знакомства с успеваемостью учащихся – эти темы интересуют в первую очередь.

Для приглашения на собрания учащиеся самостоятельно разработают листовку, где будет указаны дата, время и тема мероприятия.

# Бег на месте

Техники в школах много, а эффекта мало

На пресс-конференции, организованной, чтобы явить миру первую российскую интерактивную доску, достоинства новой техники не только описывались. Ее без каких-либо последствий царапали и жгли пламенем зажигалки, тем самым доказывая, насколько хорошо она может противостоять выходкам излишне пытливых учеников.

Но, несмотря на все перечисленные прелести, есть немало поводов усомниться, будет ли востребована эта новинка в школах, ведь наличие интерактивных досок, как показывает опыт, не гарантирует эффективных уроков. За последние два-три года в России прошло несколько крупных исследований, показавших, что активное вхождение информационных технологий в нашу жизнь никак не отражается на российской школе, для которой по-прежнему характерны традиционные подходы в предметном обучении. Для педагога несущественно, меловая ли у него доска, интерактивная или вообще есть лишь плакат. На ход урока это не влияет. В чем причина?

Подготовила **Инна АЛЕЙНИКОВА**

**Светлана Михайловна АВДЕЕВА**, заместитель исполнительного директора Национального фонда подготовки кадров:

– За прошедшее десятилетие техническое оснащение школ очень изменилось. Другое дело, какие технологии в ходу и как они встраиваются в учебный процесс. Мне кажется, именно этому нужно уделять большое внимание. У нас очень много хороших, «продвинутых» образовательных учреждений, в которых педагоги действительно применяют новые технологии, но в массовой школе, куда техника приходит в рамках определенных поставок, учителям не всегда хватает методической поддержки.

Мы сейчас пытаемся очень быстро, не совсем системно получить сдвиги от использования технологий, тогда как это комплексный процесс. Его нельзя осуществить за один-два года, требуется десятилетие планомерной, продуманной работы. Из мировой практики известно: на единицу вложения в технику мы должны две-три единицы положить на внедрение.

Практически все педагоги прошли курсы компьютерной грамотности. И если их спросить: «Применяете ли вы ИКТ в своей профессиональ-

ной деятельности?», 80 процентов отвечают положительно. Если же спрашиваем детей: «Есть ли у вас реальное использование технологий в школе?», звучит ответ «нет». И когда такое несоответствие проявляется в целом регионе, хочется разобраться, а корректно ли был поставлен вопрос преподавателям. Нет, некорректно. Исследование показало, что учителя действительно не обходятся без ИКТ, но каким образом? Они знакомятся с актуальной информацией, работают с ресурсами, читают методические пособия, общаются друг с другом в профессиональных учительских сетях. Однако при этом новых педагогических практик формируется очень мало. Технология образовательного процесса в школе почти не меняется. Как было, так и остается классно-урочное репродуктивное обучение.

И пусть педагог не в силах изменить норматив: у него все тот же 45-минутный урок. Зато он может вводить проектную деятельность, задавать «правильные» домашние задания, когда ребенок не просто решает десять задач на знание определенной формулы, а ищет информацию в разных источниках, оценивает, насколько она достоверна, обсуждает ее с одноклассниками и готовит аргументированный ответ. Подчеркну: аргументированный.



Недавно я читала об исследовании Всемирного банка и Высшей школы экономики о требованиях, предъявляемых российскими работодателями к выпускникам школ. Профессиональные качества в инновационном производстве ставятся лишь на второе-третье место. В большей степени интересует умение решать нетрадиционные проблемы, находить нужную информацию, работать в группах. Как раз применение технологий и позволяет нам формировать у детей эти заложенные во ФГОС компетенции.

**Марина Ефимовна ВАЙНДОРФ-СЫСОЕВА,**  
*директор Института информатизации образования МГТУ им. М.А. Шолохова:*

– Маленькая зарисовка... В прошлом году общаюсь с руководителями образовательных учреждений. Интересуюсь наличием у них электронной почты. Сколько людей – столько рук. Дальше диктую собственный электронный адрес и прошу прислать короткое приветственное письмо. И вот здесь у аудитории шок.

Тот же абсурд с педагогами:

– Владеете ИКТ?

– Да.

– Используете?

– Да.

– А давайте посмотрим как.

И вот на этом все заканчивается...

Современный учитель берет традиционное, накладывает на инновационное, не задумываясь над тем, что происходит. Его не научили. наших преподавателей готовят традиционными методами. Классическая база – это хорошо, она дает богатые возможности при организации учебного процесса,

но как мы можем готовить педагога для молодого поколения, нового образования, применяя старые методики?

Критикуем: в классе стоит интерактивная доска, но она не используется. А что могут дать 72-часовые курсы, когда учитель «поиграл», а потом приходит в класс, не имея дальнейшего сопровождения? Как ему быть, как «вписать» эту доску в занятие? У него нагрузка, он должен вести хорошие уроки, а мы говорим: вот тебе доска – разрабатывай урок, вот тебе цифровой образовательный ресурс – внедряй.

Целенаправленной помощи, на мой взгляд, школьные преподаватели сегодня не получают. Может, уже надо бы остановиться и помочь им разобраться, как всем этим пользоваться?

И еще нужно взаимодействовать с разработчиками. Тогда будет создан интуитивно понятный продукт, который не станет мешать учителю и легко впишется в учебный процесс. Пока же педагоги мучаются: нажал не туда – и все исчезло.

**Зинаида Николаевна НОВИКОВА,** *Московский городской педагогический университет:*

– С моей точки зрения, внедрение интерактивных средств обучения в учебный процесс не должно ограничиваться исключительно приобретением техники – досок, проекторов и т.д. Важно, чтобы для педагога использование этих инструментов было прозрачно, а не превращалось в головную боль. Нужен методический арсенал.

И еще хочу предложить не ограничивать критерий оценки работы учителя лишь знанием ИКТ. Должно оцениваться их внедрение в учебный процесс. ●

## ПОЖЕЛАНИЯ ОТ ШКОЛ

**...ПОСЛЕ ДЕМОНСТРАЦИИ** интерактивной доски российского производства звучало немало лестных отзывов. В ней объединились и старая добрая меловая доска, и магнитная, и маркерная, и интерактивная. Никаких проводов. Сломать невозможно.

Тем не менее у администрации школы, самого придирчивого потенциального покупателя, есть собственные пожелания: «Одна из проблем связана с тем, что все производители досок всегда пытались вместе с ними поставить в учебное заведение свое программное обеспечение, – делится наболевшим **Алексей Анатольевич МУРАНОВ,** замдиректора центра образования «Измайлово» № 1811, г. Москва. – Это приблизительно то же самое, как если бы каждый производитель принтера делал к нему свой текстовый редактор. Доски приходят разные, и учителям приходится приспосабливаться, как перейти с одной на другую. Я мечтаю, чтобы производители прекратили этим заниматься».

*Фото автора*



# Выполнение учебного плана

## Электронный журнал

Для упрощения процедуры сбора и обработки информации по выполнению учебного плана в школе г. Ангарска была разработана программа электронного подсчета.

**Алексей ЛОБАНОВ,**  
замдиректора по УВР,  
МБОУ «Средняя  
общеобразовательная школа № 11»,  
г. Ангарск

**У**чебный план – документ, определяющий состав учебных предметов, последовательность их изучения и общий объем отводимого на это времени. Это первоначальный документ, упорядочивающий структуру учебного года и устанавливающий общий порядок занятий, служащий основой при формировании преподавательского состава по специальностям (сколько в текущем учебном году школе понадобится учителей математики, истории, химии, географии и т.д.).

Он содержит и школьный компонент. Имеется в виду, что некоторые

учебные предметы, кроме базовых, определяются и распределяются решением педагогического совета. Это позволяет дополнительно дать учебные предметы с учетом пожеланий учащихся, наличия преподавательских кадров соответствующей специализации и материально-технической базы школы.

Одна из важных задач заместителя директора по учебно-воспитательной работе – ежеквартальный мониторинг выполнения учебного плана по ступеням, предметам и компоненту обучения. Если он осуществляется регулярно, то проблем не возникнет, так как завучу наглядно представлены результаты.

Кроме того, выполнение учебного плана проверяется при проведении процедуры аккредитации. Если его порог ниже предусмотрен-

ного для данного субъекта Российской Федерации, то образовательное учреждение автоматически не проходит аккредитацию и, как следствие, не сможет выдавать документы об образовании.

**В** своей школе мы разработали специальную электронную программу.

Это журнал, созданный в среде электронных таблиц MS Excel и оформленный в виде книги с листами, каждый из которых содержит необходимую информацию. Он состоит из титульной страницы, предметных страниц, сводной страницы по всем предметам и страницы школьного компонента, которые могут быть заменены на любой предмет федерального учебного плана. Все листы имеют защиту, не позволяющую пользователю внести изменения, приводящие к неверным расчетам. Другие манипуляции по обработке введенных данных программа проводит самостоятельно и выдает результат.

Применение журнала позволяет упростить процесс подсчета и анализа сведений по выполнению программ федерального, регионального и школьного компонентов учебного плана.

Скачать демоверсию программы можно с сайта [www.aalobanov.usoz.ru](http://www.aalobanov.usoz.ru). ●





Педагогический университет  
«**Первое сентября**»

Лицензия Департамента образования г. Москвы 77 № 000349, рег. № 027477 от 15.09.2010

## ДИСТАНЦИОННЫЕ КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

(с учетом требований ФГОС)

До 30 сентября производится прием заявок на 2013/14 учебный год

### образовательные программы:

- НОРМАТИВНЫЙ СРОК ОСВОЕНИЯ – **108** УЧЕБНЫХ ЧАСОВ

Стоимость – 2990 руб.

- НОРМАТИВНЫЙ СРОК ОСВОЕНИЯ – **72** УЧЕБНЫХ ЧАСА

Стоимость – 2390 руб.

По окончании выдается удостоверение о повышении квалификации  
установленного образца

Перечень курсов и подробности – на сайте [edu.1september.ru](http://edu.1september.ru)

Пожалуйста, обратите внимание:

заявки на обучение подаются только из Личного кабинета,  
который можно открыть на любом сайте портала [www.1september.ru](http://www.1september.ru)

**Нечаев М.П., Романова Г.А.**  
**Директор школы**  
**в воспитательном процессе. –**  
 М.: Центр «Педагогический  
 поиск», 2013.

*«Быть руководителем и быть лидером –  
 оптимальное сочетание для успешного управления».*

**В** аннотации к данному солидному изданию, вышедшему в серии «Воспитание школьников», сказано, что оно адресовано широкому кругу управленцев: руководителям образовательных учреждений, их заместителям по воспитательной работе, руководящим работникам органов управления образованием различных уровней. Это действительно так: оно может быть рассмотрено как всестороннее пособие по всем вопросам, касающимся организации воспитания в школе.

Открывает книгу описание нормативно-правовой базы воспитательного процесса: с одной стороны, перед читателем хорошо знакомые документы, а с другой – собранные под одной обложкой, они позволяют взглянуть на школьное обучение с законодательной точки зрения.

Далее изложены методические основы педагогического процесса в образовательном учреждении. За плечами учителей обучение в вузе, а значит, и не один курс соответствующих дисциплин общего и частного характера. Однако, во-первых, некоторые даже очень важные положения зачастую стираются из памяти, и, во-вторых, наряду с классическими, описываются нетрадиционные формы воспитания. К ним относятся воспитательный тренинг (как разновидность психологического) и диспут.

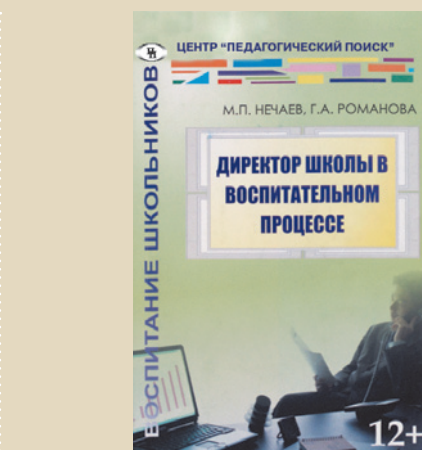
В следующем разделе речь идет о психологических составляющих образовательного процесса. Создается впечатление, что авторы «подслушали» разговор в учительской, в ходе которого педагоги, осознавая важ-

ность психологических знаний, вместе с тем готовы признаться: ничего из прослушанных на студенческой скамье лекций они не помнят. Основное внимание уделяется вопросам педагогического общения – жаль, отсутствуют ссылки на интересные и полезные для применения на практике работы известного психолога А.А. Леонтьева. Кроме того, содержатся сведения о профессиональной культуре руководителя и организации воспитания детей с учетом их возрастных и индивидуально-психологических особенностей.

Самостоятельный раздел посвящен вопросам управления воспитательным процессом. В частности, речь идет о содержании деятельности заместителя директора по воспитательной работе и классного руководителя. Приводится таблица оценки выполненного последним. Она не свободна от излишней формализации такого живого процесса, как воспитание детей, но в то же время помогает выделить те аспекты, которые не могут быть оставлены без внимания.

Последний раздел связан с изучением эффективности воспитательного процесса в образовательном учреждении. В нем проанализирован педагогический мониторинг качества воспитания и изложены принципы внутришкольного контроля.

Завершает изложение глоссарий, в который включены психолого-педагогические термины. Этот важный во всех отношениях раздел содержит лишь небольшую часть понятий, нуждающихся в толковании. Например, дано объяснение таких общих терминов, как «без-



надзорность детей», «беспризорность», «концепция», «критерий», в то время как понятия, имеющие непосредственное отношение к вопросам воспитания, не представлены: например, «эффект Пигмалиона» (относится к педагогическому общению) или «развивающее обучение».

Книга снабжена практико-ориентированным приложением: приведены должностная инструкция заместителя директора школы по воспитательной работе, положение о классном руководстве и классном руководителе и др.

Признавая значимость всех изложенных сведений, хочется обратить внимание на желательность обсуждения этих и других вопросов управления на педагогических и административных советах. Это обусловлено умозрительным характером некоторых рекомендаций, что с особенной очевидностью выступает в процессе организации реальной совместной работы классных руководителей или классных руководителей и учителей-предметников, школьных психологов. ●

**Каменский А.М.**  
**Саморазвитие школы**  
**(практическое пособие**  
**для директора). –**  
М.: Сентябрь, 2013.

*«Имидж директора складывается из имиджа его замов, так как каждый заместитель – это то или иное направление деятельности школы».*

**Н**ебольшая книга, вышедшая в предназначенной специально для школьной администрации серии «Библиотека журнала “Директор школы”», имеет не столько практическое (хотя это было бы несправедливо недооценить), сколько мировоззренческое значение. Пожалуй, именно этим она и отличается от привычных методических пособий, содержащих готовый ответ на вопрос *как?* – не объяснив, *почему?* Такая общефилософская направленность проявляется как минимум в следующем.

Во-первых, издание адресовано всем участникам образовательного процесса: директорам, завучам, педагогам-предметникам, классным руководителям, психологам и даже старшеклассникам. Это связано как с содержанием представленных материалов, так и с публицистической манерой их изложения. Одна и та же проблема – будь то профильное обучение или введение школьной формы – анализируется с разных позиций, что является отражением непосредственного включения автора в повседневную жизнь образовательного учреждения.

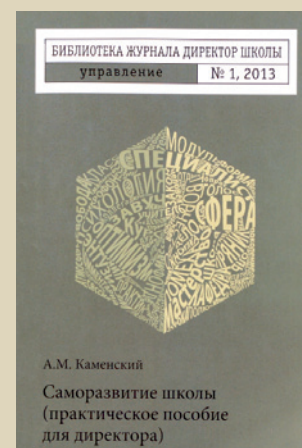
Директор петербургской школы, за плечами которого 29-летний стаж руководящей работы, делится опытом выстраивания продуктивных отношений в педагогическом коллективе. Возможно, некоторые рекомендации произведут впечатление трудно реализуемых или мало эффективных, но это лишь иллюстрирует позицию А.М. Каменского, считающего, что выбираемые методы работы зависят от специфики решаемых проблем. При этом главной темой обсужде-

ния выступает развитие школы, а точнее, саморазвитие, когда перед педагогическим коллективом стоит задача проследить последствия предпринимаемых шагов.

Во-вторых, автор не ограничивается критическим анализом нынешнего образования. С позиций умудренного опытом педагога он не может не замечать трудностей современной школы. Однако в книге не только перечисляются «беды», но и звучит призыв к активным действиям.

При описании всех трудностей и напастей незримо присутствует оптимистическая нота: проблемы в школе были, есть и будут, но, если оглянуться в прошлое, то находились способы подхода к ним, и нам стоит направить наши усилия именно в эту сторону. Например, ЕГЭ – «самое скандальное направление образовательных изменений». Автор заключает: ключевой пункт во всей поучительной истории с Единым экзаменом – острая необходимость привести в соответствие учебные программы и методы контроля за их усвоением, проверять следует только то, чему учили. Или профильное обучение: прежде всего, нужно обратить внимание на разработку программ и учебных пособий, а без организационного и методического обеспечения «затея с профильной школой – профилькина грамота».

В ходе изложения происходит апелляция к понятным и знакомым истинам. Трудно не согласиться с утверждением о необходимости увлечения педагогом своим занятием, ибо «премиями, наградами и отпусками невозможно заме-



нить живой человеческий интерес к увлекательному делу». По ходу чтения возникает чувство близости и родства собственного и авторского взгляда, что повышает доверие к написанному.

Тема саморазвития образовательного учреждения понятна каждому руководителю. Однако методическое пособие задумано и как подспорье для школьных коллективов по освоению президентской инициативы «Наша новая школа». Это нашло отражение во всех разделах, где затронуты различные направления программы. Практический интерес для директора и его заместителей представляет глава «Руководство школы – единая команда», перекликающаяся с направлением «Кадровый потенциал».

Завершает книгу глава в жанре доброго напутствия руководителю – «Пространство директора», включающая в себя как рекомендации по организации рабочей недели, так и советы начинающим директорам. ●

**Марина СТЕПАНОВА**

# Дмитрий Дмитриевич Зуев (1926–2013)

**У**шел из жизни выдающийся ученый-педагог, патриарх отечественного учебно-книгоиздания, просветитель, проживший долгую, сложную, но светлую жизнь.

В его жизни было немало трагических и много радостных событий. Лишившись в детстве отца в результате политических репрессий, наперекор судьбе он смог окончить педагогический институт, стать учителем, заведующим Куйбышевским областным отделом народного образования. В конце 60-х гг. его яркое выступление о недостатках в обеспечении школ учебниками было замечено министром просвещения СССР М.А. Прокофьевым, и Дмитрию Дмитриевичу предложили возглавить издательство «Просвещение».

Следующие 25 лет его жизни связаны с крупнейшим учебным издательством страны. По сути, с приходом Дмитрия Дмитриевича в «Просвещение» началась новая эпоха в учебном книгоиздании. Эти годы отмечены многими знаковыми событиями в отечественном образовании: решение вопроса о своевременном обеспечении школ учебниками, введение бесплатных учебников, реализация масштабных просветительских проектов и многое другое. Особенно стоит отметить организованную и осуществленную Д.Д. Зуевым разработку теории учебно-методического комплекса, создание научного центра по проблемам школьного учебника, выход серии книг «Проблемы школьного учебника».

Монография Д.Д. Зуева «Школьный учебник» до сих пор является настольной книгой специалистов в области учебного книгоиздания. Отлично зная труд педагога-практика, Дмитрий Дмитриевич всегда стремился ему помочь. В издательстве по его инициативе разработали серию книг «Из опыта работы учителя», был обобщен труд педагогов-новаторов – учителя из Грузии Ш.А. Амонашвили, санкт-петербургского учителя литературы Е.Н. Ильина,

московского педагога начальных классов С.Н. Лысенковой и других. Понимая, что успех в обучении школьников при всем мастерстве учителя не может быть полноценным без умной методической книги, Д.Д. Зуев создал в «Просвещении» «Библиотеку учителя» по каждому учебному предмету.

Четверть века он умело руководил и лично отвечал за обеспечение качественными учебниками всей отечественной школы. Разработав концепцию современного учебника, Дмитрий Дмитриевич как опытный педагог понимал, что стране нужны люди, стремящиеся к самообразованию, которым будет под силу решить любые задачи. В издательстве стали выходить книги в сериях «За страницами учебника», «Школьная библиотека», «Мир знаний», «Люди науки». Д.Д. Зуев привлек к сотрудничеству ведущих ученых всех областей знаний, деятелей литературы и искусства. Благодаря Дмитрию Дмитриевичу в школу пришли Д.Б. Кабалевский и Б.М. Неменский, А.Д. Александров, А.Н. Колмогоров, И.К. Кикоин и А.В. Погорелов, чьи учебники до сих пор являются наиболее востребованными школой.

Активная жизненная, гражданская позиция проявлялась в умении сплотить и вести к благородной цели общественного просвещения творческий коллектив соратников по научной и издательской деятельности. Любовь и забота о семье и близких сочетались в нем с самоотверженной борьбой за интересы дела и каждого, с кем работал.

Лучшие традиции, заложенные Д.Д. Зуевым, продолжают его последователи и ученики, ныне работающие в издательстве «Просвещение». Сегодня вся педагогическая общественность страны скорбит об этой невосполнимой утрате. Душа и мысли Д.Д. Зуева – в его книгах, статьях, в чреде новых школьных учебников. А значит, он с нами...

*Коллектив издательства «Просвещение»*



# СОЧИ 20-14

**Участие в спортивном лонгмобе «Сочи 20-14» –  
ВАШ ВКЛАД В ЗИМНЮЮ ОЛИМПИАДУ**

Формула участия образовательного  
учреждения и материалы акции\* – на сайте

**[Longmob.1september.ru](http://Longmob.1september.ru)**

**УЧАСТИЕ КАЖДОГО – ПОБЕДА ВСЕХ!**

ж у р н а л

# Управление школой – Первое сентября

Внимание! На почте подписка производится только по каталогу «Почта России»

Также можно оформить подписку на сайте [www.1september.ru](http://www.1september.ru) (со скидкой)



## ТАРИФНЫЕ ПЛАНЫ НА ПОДПИСКУ

1-е полугодие 2014 года

### Максимальный – 1540 руб.

бумажная версия (по почте) + доступ к электронной версии на сайте  
Оформление подписки – на сайте [www.1september.ru](http://www.1september.ru) (со скидкой) или на почте по каталогу «Почта России» – индекс 79144 (для индивидуальных подписчиков и организаций)

### Оптимальный – 594 руб.

электронная версия на CD (по почте) + доступ к электронной версии на сайте  
Оформление подписки – на сайте [www.1september.ru](http://www.1september.ru) или на почте по каталогу «Почта России» – индекс 12755 (для индивидуальных подписчиков и организаций)

### Экономичный – 300 руб.

доступ к электронной версии и оформление подписки на сайте [www.1september.ru](http://www.1september.ru)

### Бесплатный – 0 руб.

доступ к электронной версии – на сайте [www.1september.ru](http://www.1september.ru) для педагогических работников образовательных учреждений, участвующих в Общероссийском проекте «Школа цифрового века»



Бумажная версия (доставка по почте) и индивидуальный код доступа к электронной версии и дополнительным материалам на сайте



CD с электронной версией журнала и дополнительными материалами (доставка по почте)



Электронная версия на сайте. Дополнительные материалы включены



Пользователям электронной версии на сайте высылаются по почте подтверждающие документы (вне зависимости от выбранного тарифного плана)

**ЭКОНОМИЧНЫЙ** тарифный план

**ОПТИМАЛЬНЫЙ** тарифный план

**МАКСИМАЛЬНЫЙ** тарифный план

При оформлении подписки на сайте [www.1september.ru](http://www.1september.ru) оплата производится по квитанции в отделении банка или электронными платежами on-line





ежемесячный журнал

ШКОЛА  
ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

# ШКОЛА ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

➤ **НОВЫЙ ЖУРНАЛ**  
ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПЕРВОЕ СЕНТЯБРЯ»  
в рамках общероссийского проекта «Школа цифрового века»

## **В этом журнале мы говорим с родителями о школе**

Простым, доступным языком, профессионально и уважительно рассказываем об образовании в целом, о том, какая сложная и тонкая структура – школа, о том, как лучше понимать детей, как помочь им учиться.

**Все, о чём вы хотели поговорить  
на родительском собрании, но не успели!**

**Читайте сами, разговаривайте с родителями,  
раздавайте им коды доступа к электронной версии журнала!**

Первый номер журнала и коды доступа для родителей ваших учеников уже в вашем Личном кабинете

**ЗАПИШИТЕ РОДИТЕЛЕЙ В «ШКОЛУ»!**

digital.1september.ru