



# "Формирование организационной культуры школы"

Автор: Лачашвили Р.А., Орлова Е.В.

Дата публикации: 1 Января 1970 года

## ШКОЛА КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Школа как важнейший социальный институт, ответственный за передачу и воспроизводство культуры, в первую очередь ощущает на себе потребность в переменах, когда в обществе начинаются социально-экономические подвижки. Реформаторы зачастую не в состоянии сформулировать "изменение социального заказа", поэтому обычно дело не идет дальше призывов "коренным образом изменить всю систему образования, которая служила одной из опор и одним из инструментов прежнего режима", "является оплотом консерватизма и косности" и т.п. Работники "системы образования" реагируют двояко. Наиболее профессиональные продолжают делать свое дело и осторожно прогнозируют изменения в системе ценностей, которые сулит очередная культурная революция. Остальные (вне зависимости от направленности изменений, происходящих в обществе) принимаются с энтузиазмом утверждать возможности и перспективы "гуманизации образования", "гармоничного и всестороннего развития личности ребенка", "обращения к истокам и традициям" и т.п.

В результате напряженных дискуссий, как правило, заново открывается несколько вечных педагогических истин, которые начинают энергично внедряться, в результате чего школа еще раз осознает, что она все-таки устроена по тому образу и подобию, какой сотворил ее в XVIII веке изобретатель классно-урочной системы Ян Амос Каменский.

Те, кто находится вне системы, также разделены на две категории. Одни ждут, когда же, наконец, школа внесет достойный вклад в реформы, выпуская граждан новой ментальности. Другие (родители учащихся) надеются, что их детей минует чаша сия и дети "отучатся в такой же школе, в которой учились мы", чтобы затем благополучно поступить в вузы.

Все это можно отнести в полной мере и к современной ситуации в России: несмотря на такие революционные изменения, как появление негосударственных школ или возможность самостоятельного формирования школами программ обучения, влияние этих изменений на систему образования невелико, а организационная культура школ (кроме вновь создаваемых) почти не изменилась.

Что же делает школу столь устойчивой к внешним условиям и каковы реальные возможности ее реформирования? Для этого необходимо рассмотреть школу как организацию и попытаться определить некоторые универсальные черты организационной культуры школы.

## РАССМОТРЕНИЕ ШКОЛЫ С ПОЗИЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Объектом нашего исследования является школа как организация, а его предметом - организационная культура школы.

Цель исследования – определить, что и как можно изменять в организационной культуре школы, если возникает такая необходимость.

Рассматривая школу как организацию, можно сразу отметить существенные различия в парадигмах, используемых различными исследователями.

Современному подходу, который можно назвать "педагогическим менеджментом" противостоит старая традиция школы как "второй семьи", которая, впрочем, может принимать самые разнообразные формы: от "материнской школы" (Коменский, Л.Н.Толстой, Вентцель) до Вальдорфских школ (Р.Штайнер).

Любопытно, что при этом и "реформисты", и "идеалисты", и "реалисты", и сторонники "свободной

школы", так же, как и большинство менеджеров, провозглашают наивысшей ценностью интересы более полного, чем в современной им в школе, развития личности ребенка,....

Приступая к рассмотрению школы как организации, естественно попытаться «позиционировать» ее в общепринятой типологии организаций. Здесь мы будем широко использовать материалы одного из лучших отечественных учебников по менеджменту, написанного О.С. Виханским (чтобы не угрождать текст, - без ссылок на страницы учебника).

По взаимодействию с внешней средой школу можно отнести скорее к органическим, чем к механистическим организациям, поскольку основная деятельность школы имеет «высокую степень неопределенности в отношении того, как выполнять работу» и включает решение слабоструктурированных задач. Результаты этой деятельности трудно поддаются измерению, система вознаграждения (если о таковой можно вообще вести речь по отношению к современной российской школе!) во многом субъективна, а мотивация персонала в основном ориентирована на потребности в общественном признании, самовыражении и другие потребности верхнего уровня (по А. Маслоу).

Необходимым признаком бюрократической организации является обилие и подробность регламентирующей и отчетной документации, а также контрольных процедур.

Школа в этом отношении может служить характерным примером, однако опытный учитель привык относиться к этому регламенту как к неприятному ритуальному дополнению к своей деятельности, почти не влияющему на ее содержание. Несмотря на постоянные усилия администрации (и отдельных энтузиастов этого дела) реальная жизнь школы мало регламентируется стандартными процедурами и правилами, а отношения в коллективе носят, в основном, неформальный личностный характер, поэтому школу по большинству признаков и условий можно отнести именно к «органическим организациям».

Оценивая взаимодействие подразделений школы, можно выделить подсистему жизнеобеспечения (бухгалтер, завхоз, уборщицы, сторожа, истопник, столовая и т.д.), которая построена по функциональной схеме и, несмотря на свою очевидную необходимость, имеет второстепенное значение с точки зрения управления школой, поэтому она может быть исключена из дальнейшего рассмотрения.

Взаимодействие основной части персонала школы организовано по «дивизиональному принципу»: классы как подразделения достаточно независимы друг от друга в большинстве аспектов повседневной жизни. Наряду с этим имеется возможность обмена опытом и координации в рамках профессиональных объединений учителей-предметников (которые могут осуществлять и интердисциплинарную координацию). Определенная координация и сопоставление могут осуществляться и на уровне параллели, т.е. группы классов одного года обучения, однако именно класс является культурообразующим подразделением, в то время как указанные возможности координации реализуются через профессиональные субкультуры.

Многообещающим отклонением от этого правила представляется использование в школе элементов матричной схемы (управление по проектам, временные и постоянные комплексные группы и т.п.), и передовые школы уже испытывают эти элементы в своей работе.

Принятая типология организаций по

взаимодействию с собственным персоналом базируется на дихотомии «корпоративная - индивидуалистическая» организация, и здесь следует вспомнить, что школа, наряду с медициной, адвокатурой и армией, является одним из наиболее консервативных социальных институтов, сохраняет черты ремесленного цеха (или мануфактуры) и признаки профессиональной кастовости.

В большинстве школ можно заметить и такие черты корпоративных организаций как «поддержка слабых и ограничение сильных», «тенденция к уравниловке», «ложная солидарность, квазипатриотизм, групповщина и другая корпоративная атрибутика». В результате школу можно классифицировать как органическую дивизиональную организацию корпоративного типа.

Теперь естественно попытаться применить к школе как организации наиболее популярные подходы рационального управления, описанные в упомянутой книге О.С. Виханского.

Теория Тэйлора, основанная на оптимизации работ, точном следовании разработанным стандартам, оптимальной расстановке работников и т. п. имеет мало общего с основной деятельностью школы.

Теории Макгрегора «Х» и «У», по-видимому, могут быть с успехом приложены к коллективам учащихся, но вряд ли полезны в приложении к персоналу школы.

Бихевиористские и мотивационные теории (Мэйо, Скиннер, Маслоу и др.) очевидно могут иметь прямое приложение к персоналу школы, но они будут рассмотрены ниже в контексте организационной культуры.

## ОТЛИЧИЯ ШКОЛЫ КАК ОРГАНИЗАЦИИ

Попытки применить «напрямую» элементы теорий Файоля, М. Вебера и Оучи подтверждают мнение, что большинство идей, принципов, и составляющих менеджмента как науки об управлении деловыми организациями мало подходят к управлению школой, поскольку этому препятствуют следующие особенности школы:

1. Отсутствие содержательных аналогов таких понятий, как сырье, продукция, разработка продукции, завоевание рынка, рост объема продаж и т. п. (несмотря на попытки отдельных авторов притянуть их «за уши»).
2. Почти полное отсутствие традиционной для производственных организаций многозвенной иерархии (отражающей системный характер выпускаемого изделия).
3. Относительно малая роль материальных стимулов.
4. Практическое отсутствие перспектив карьерного роста.
5. Малое влияние традиционных факторов формирования стратегии, низкая корреляция с изменениями рыночной ситуации.
6. Мощное, безынерционное и непосредственное подкрепление (положительное или отрицательное) ожиданий учителя в виде живой реакции класса (по аналогии с театром).
7. Существенно творческий характер труда учителя (и с сопутствующими этому трудности обучения персонала, планирования, контроля и оперативного управления).

Сопоставление характера деятельности учителя в классе и актера на театральной сцене выявляет много общих черт - как в ее содержании, так и в мотивации, стимулировании, планировании, обучении.

Можно заметить, что любая творческая деятельность содержит (в различных пропорциях – в зависимости от области) неструктурируемые («искусство», «изобретение»), слабоструктурируемые («ремесло») и хорошо

структурированные («технология») компоненты.

Стремление внедрить технологию (или расширить сферу ее применения) в области некоторой творческой деятельности обычно связано со стремлением

- i. расширить сферу структуризации (и соответственно – регламентации) деятельности;
- ii. вынудить слабых специалистов подняться до некоторого технологического минимума;
- iii. сместить ролевую ориентацию учителя с роли актера или проповедника на роль фасилитатора\*)
- iv. расширить сферу обучаемости.

Здесь интересно проследить связь между «удельным весом» технологии и возможностью обучения, которая появляется, когда мы переходим от искусства (которому обучить нельзя) к ремеслу (где возможно обучение определенным приемам без их понимания) и далее - к технологии (которая в буквальном переводе обозначает «искусствознание» в смысле алгоритмизации и, по возможности, научного обоснования каждого из этапов некоторого процесса).

Последовательность «искусство – ремесло - технология» и связанные с ней возможности обучения нуждаются в отдельном рассмотрении, а пока можно отметить, что обучение стало объектом первостепенного внимания для нового направления в менеджменте, рассматривающего любую деловую организацию как обучающуюся (learning organization).

Концепция непрерывно обучающейся организации является естественным развитием тезиса Э. Шейна о том, что «организация не имеет культуру, а является ею».

Различие между обладанием и бытием имеет глубокий философский смысл и подробно рассмотрено в знаменитом труде Э. Фромма, в то время как методологически это различие означает, что культуру организации следует рассматривать не как одно из ее свойств, но как неотъемлемую форму ее существования.

В таком понимании основным содержанием обучения является не передача информации (овладение знаниями), а изменение культуры (изменение бытия).

Для школы именно обучение (и воспитание) является основным содержанием ее деятельности, и в то же время школа является организационной культурой и может быть исследована как организационная культура.

## ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЛОГИИ

Отличием настоящего исследования школы как организации является то, что оно осуществляется в парадигме организационной культуры, которая сочетает системный подход с гуманитарным инструментарием.

Стало уже традиционным отмечать как чрезвычайное многообразие термина культура, так и различие подходов к исследованию организационной культуры. Например, в работах К. Гиртца приводится более 500 определений культуры, а в работах О.С. Виханского - не менее десятка определений организационной культуры. Мы будем понимать организационную культуру как "набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий" (О.С. Виханский), что, в основном, соответствует подходу Э. Шейна и его последователей.

В этом подходе принято выделять три уровня (слоя) организационной культуры:

1. Базовые предположения (глубинный слой) – принятые на веру и часто не осознаваемые

членами организации убеждения, верования и отношения, определяющие систему ценностей.

2. Ценности и нормы, сознательно принимаемые и разделяемые членами организации и регулирующие их повседневное поведение и принятие решений в проблемных ситуациях.

3. Культурные формы, т.е. наблюдаемые сторонним наблюдателем образцы поведения, язык, документы, лозунги, ритуалы, обряды, принятая технология, организация интерьера и т.п.

В парадигме организационной культуры рассмотрение организации начинается с ее миссии, понимаемой как «констатация философии и предназначения, смысла существования организации» (О.С. Виханский).

## КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКОЕ ПОНИМАНИЕ МИССИИ ШКОЛЫ

При определении миссии (или предназначения) для школы, как и для других организаций, необходимо прежде всего провести разделительную черту между декларируемой и реальной миссией.

Декларируемой миссией школы в любом обществе является «производство граждан», готовых к жизни в этом обществе. Обычно это формулируется как «формирование и всестороннее развитие личности ребенка» в системе ценностей, принятой в обществе, так чтобы с окончанием школы он был, в основном, готов к самостоятельной жизни.

Однако даже простейший прагматический анализ реальной миссии школы дополняет ее такими немаловажными компонентами как, например, обеспечение надзора за детьми в то время, как родители работают, воспроизводство квалифицированных кадров одной из самых массовых профессий и обеспечение их занятости, задержка выхода на рынок рабочей силы огромного потока неквалифицированных подростков и т.п.

Важнейшая особенность школы как организации – существование многовековых культурных и технологических традиций обучения и воспитания, которые в той или иной степени воспроизводятся в любой отдельно взятой школе. Тем более интересно рассмотреть реальную миссию школы в историческом плане.

## ИСТОРИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ ШКОЛЫ

Социальной функцией школы изначально была передача и поддержание культуры, но миссия школы как результат ее самоопределения часто претерпевала значительные изменения.

С доисторических времен и до наших дней первичная социализация нового члена общества осуществляется в семье: именно здесь впервые приходит «ощущение другого», формируются и другие важнейшие составляющие личного опыта, которые складываются в габитус – «систему предрасположенностей воспринимать мир, перерабатывать информацию и принимать решения определенным образом» (П. Бурдье).

Целью социализации является передача ценностной основы и культурных форм новому члену культуры. Если обратиться к внесемейной социализации, то можно заметить, что натуральное хозяйство делало ее неактуальной: ремесленные навыки, необходимые для ведения такого хозяйства, передавались по наследству, и исключениями являлись лишь религия и армия, требовавшие специальной внесемейной подготовки.

Именно с религией была неразрывно связана школа как средство внесемейной социализации вплоть до того момента, когда Реформация круто изменила роль религии в обществе и в частной жизни.

С другой стороны, школа всегда обозначала отрыв от повседневности, рефлексию и переход к

некоторой самодостаточной деятельности – изучению основ мироздания. Сам термин «школа» (schola – досуг, отдых) включает в себе идею рефлексии. Таким образом школа осуществляет одно из требований любой религии: на некоторое время отрешаться от повседневности и прагматической деятельности, посвятив его полностью общению с Богом, т.е. рефлексии и молитвам. Ветхозаветная суббота, христианское воскресенье, мусульманские намазы и пятница, буддийские медитации и даже шаманские камлания – все это предназначалось для попыток трансцендентального познания неочевидной сущности бытия или «постижения смысла» (В. Франкл).

Появление людей, которые занимались исключительно такой деятельностью (жрецы, священники) породило необходимость отбора и обучения кандидатов на эти роли, и первоначальной миссией школы был именно отбор членов общества, ориентированных на поиск истины и ее проповедь, т.е. Исследователей и Учителей.

Поскольку религия обычно накладывала достаточно жесткие ограничения на свободу исследований, последние часто принимали форму толкований, однако и теология, и теософия, и правоведение послужили развитию культуры осмысления, рассуждения и логического вывода.

В столкновениях этнических и религиозных групп устанавливалась важнейшая культурообразующая функция религии и, вместе с ней, школы – определение границ культуры и интеграция культурной общности, формирование необходимого этноцентризма, а также противостояние ересям и культурным влияниям иноверцев и инородцев – вплоть до их ассимиляции в культуру большинства.

На протяжении веков школа занималась лишь духовной стороной бытия, и все исследования, выходявшие за рамки священных книг, были, в лучшем случае, элитарны, а в худшем – просто опасны для исследователя. Естественно, о передаче таких знаний как элементов культуры не могло быть и речи.

Положение начало меняться с появлением мануфактуры как принципиально нового способа разделения труда. Разделение индивидуального ремесла на отдельные операции и последующее появление профессий было вызвано как стремлением к повышению производительности, так и невозможностью вместить в единичный человеческий разум возрастающий объем разнородной информации, что и послужило причиной структуризации научного знания.

Потребность общества в специализации и профессионализации отозвалась в школе появлением учителей – предметников (или, по крайней мере, разделением процесса обучения на уроки по отдельным дисциплинам). Тем самым в миссию школы было включено формирование у учащихся представления о необходимости раздельного структурированного познания мира.

Прежде всего, произошло разделение на «естественнонаучные» дисциплины («натурфилософия») и «гуманитарные» («духовные»), затем – дальнейшее дробление. Роль религии в объяснении смысла жизни все больше принимали на себя литература и история, а устройство школьной жизни все в большей степени моделировало устройство общества. Тем самым к миссии школы стало относиться и приучение учащихся к различным проявлениям власти, пониманию источников авторитета и ограничений свободы личности со стороны общества.

Предпринятый экскурс в историю не исчерпывает содержания миссии школы, но позволяет приступить к

исследованию характера школы как организации, т.е. набора базовых предположений, который составляет основу системы норм и ценностей организационной культуры школы.

Прежде всего следует предположить, что школа есть организация миссионерского типа, т.е. организация, безусловно выполняющая свою миссию. Это в корне отличает школу от организаций, которые принято рассматривать в пособиях по менеджменту и для которых негласно подразумевается применимость к ним понятия эффективности как «максимального эффекта при минимальных затратах».

Для школы определение «максимального эффекта» весьма проблематично, поскольку сама миссия школы нуждается в определении, после чего необходима структуризация этой миссии и ранжирования критериев ее выполнения, что в конечном счете приводит к задаче многокритериальной оптимизации. Такая задача в общей постановке лишена объективного содержания (О.И.Ларичев), и так называемые алгоритмы ее решения есть, по существу, лишь инструменты, помогающие определению субъективных предпочтений лица, принимающего решение.

В то время как содержательное определение «максимального эффекта» при выполнении школой своей миссии неизбежно субъективно, постановка задачи «минимизации затрат», по-видимому, лишена практического смысла, поскольку во все времена и у всех народов на содержание школы отпускался и отпускается именно минимум средств, который может позволить себе данное общество на данном уровне его благосостояния.

Таким образом, понятие «эффективности» в применении к школе малоактуально, и необходимо обратиться к историческому опыту, чтобы найти другие критерии оценки выполнения школой своей миссии. В качестве наиболее близкого по миссии и исторически родственного типа организации следует рассмотреть, прежде всего, монастырь.

Как для школы, так и для монастыря, очевидна необходимость существования некоторой подсистемы обеспечения жизнедеятельности (содержание зданий и оборудования, питание, охрана и т.д.), к которой можно применить обычный критерий эффективности и соответствующий ему методологический аппарат. Столь же очевидно, что эта подсистема не может считаться ведущей в деятельности как школы, так и монастыря, и главный менеджер этой подсистемы никогда не сможет руководить школой.

Столь же специфично и содержание деятельности по «управлению персоналом» двух рассматриваемых организаций: фактически персоналом управляет непосредственное понимание каждым сотрудником миссии организации. Роль материального стимулирования при этом сведена к минимуму, а «дисциплинарные наказания» или носят временный характер («епитимья») или, в крайних случаях заключаются в «отлучении» от миссии за поступки, несовместимые со статусом члена организации.

Таким образом, в обоих случаях имеет место меритократический тип управления, где властью наделяются наиболее заслуженные члены организации (что также было сформулировано Я. А. Коменским в виде принципа «Директор школы есть первый среди учителей»). В свою очередь, заслуги членов организации оцениваются, исходя из их компетентности, проявляемой при осуществлении ведущей деятельности.

## ВЕДУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ШКОЛЫ

Производственный процесс,



являющийся, как правило, источником структуры производственной организации, для школы определен Я. А. Коменским в виде классно-урочной системы и основан на двух неизменных принципах:

- наличие постоянной (по крайней мере, на протяжении учебного года) группы учащихся, составляющих коллектив (класс, который необходимо формирует свою групповую культуру);
- разделение процесса обучения на различные предметы, преподаваемые учителями-специалистами на различных уроках.

В процессе обучения в школе можно условно выделить два постоянно возобновляющихся и частично пересекающихся компонента:

1. Передача информации, систематизированной в виде знаний.
2. Выработка умений, навыков, привычек, убеждений.

При реализации первого компонента учитель сообщает, разъясняет и контролирует понимание некоторой информации, и весь этот процесс хорошо поддается структуризации и исследованию в рамках традиционной парадигмы теории коммуникации.

Второй компонент – это деятельность, включающая последовательно:

- усвоение структуры и содержания правильных действий, складывающихся в образцы поведения;
- выработка привычки к правильному поведению;
- усвоение норм, регулирующих поведение;
- принятие на веру ценностей, определяющих эти нормы;
- формирование базовых предположений (убеждений, верований) как мировоззренческой основы системы ценностей и норм.

Если первый компонент в школе – процесс преимущественно сознательный и вербализуемый, то второй большей частью уже не контролируется сознанием учащихся, а зачастую – и учителей. Именно этот процесс лежит в основе воспитания, дискуссии о содержании и оценке результатов которого не прекращаются на протяжении всего времени существования педагогики.

В разных школах и при обучении разным предметам эти компоненты соотносятся по-разному. Примером одной из крайностей может служить «обучение» основам дзэн, когда учитель задает новообращающимся коаны (парадоксальные загадки, не имеющие эталонных разгадок) и, в зависимости от ответов «учащихся», выражает ту или иную степень неодобрения (включая удары бамбуковой палкой). Это – пример «чисто культуроформирующего» обучения тому, как следует рассуждать, а не о чем рассуждать.

Возвращаясь к практике управления школой, можно отметить, что неявные методы воспитания применялись и применяются в школе. И призыв Дж. Дьюи о том, что школа должна не учить жизни, а быть самой жизнью, и воспитание реальной жизнью и реальным производством А. Макаренко, и создание «ситуаций успеха» А. Белкина, и «скрытая» школа

И. Фрумина – все они отражают такую базовую ценность как воспитание через формирование культуры в процессе некоторой деятельности, имеющей цель, очевидную и значимую для воспитуемых и отличную от целей самого воспитания.

Организованная с этих позиций, такая деятельность может быть учебной, исследовательской или проектной, но при этом всегда – воспитательной, формирующей культуру группы и габитус каждого из ее членов. Для этого такую деятельность нужно осознанно проектировать.

При этом следует учитывать наличие у членов группы

(даже у первоклассников) существенно различного персонального опыта, определяемого индивидуальной траекторией развития. А сам процесс воспитания или формирования личности учащегося естественно представляется как процесс взаимодействия культур: национальной, семейной и организационной культуры школы.

Вместо жесткой иерархической схемы управления может быть использована совокупность влияний различных культур, которые, взаимодействуя, участвуют в процессе воспитания в школе:

Мировая культура

Национальная культура, культура семьи

Культура системы образования

Организационная культура школы

Культура класса (учебной группы)

Взаимодействие между ними осуществляется не по Принципу подчинения и субординации, а на основе частичной принадлежности разделяемых ценностей, норм, базовых предположений, убеждений, верований, присущим каждой культуре.

Целеполагание в системе управления школой через организационную культуру осуществляется на основе миссии школы, которая определяет цели и задачи школы и позволяет оценивать деятельность школы и ее подразделений по критерию выполнения ими миссии школы.

Методы исследования организационной культуры школы, в основном, соответствуют известным методам исследования культурных форм и содержания с тем, что для школы приходится учитывать как ее особый статус как культууроформирующей организации, так и отмеченное выше влияние нескольких взаимодействующих культур.

## КУЛЬТУРА ШКОЛЫ КАК ЦЕЛОСТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И КОНКУРИРУЮЩИЕ СУБКУЛЬТУРЫ

Культура школы как целостной организации должна быть достаточно сильной и богатой, чтобы противостоять центробежному влиянию конкурирующих культур, существующих в том же образовательном пространстве.

В их число, прежде всего, входят профессиональные субкультуры педагогов-предметников, субкультуры учебных групп, неформальные молодежные субкультуры, множество субкультур навязываемых молодежи средствами массовой информации (в первую очередь, телевидением и Интернетом).

Вообще, любая активная деятельность, осуществляемая в образовательном пространстве школы, неизбежно порождает соответствующую субкультуру (театр, спортивные секции, музыкальные группы и т.п.). Степень влияния этой субкультуры на ее членов пропорционально ее значимости для них. Подробнее о вопрос о конкурирующей значимости различных групп принадлежности рассматривается в описании многомерной модели формирования личности.

Упрощенно можно считать, что степень влияния той или иной субкультуры на индивида определяется тем временем, которое он уделяет деятельности, формирующей и поддерживающей эту культуру. Например, если ребенок заболел и провел неделю дома, то за эту неделю влияние на него культуры класса, школы и всего, что с ней связано, значительно ослабло, а влияние культуры семьи усилилось (если только он не смотрел целыми днями телевизор!).

Из этого следует, что, как правило, наиболее значимой и влиятельной культурой для учащихся является культура класса (учебной группы, кружка, секции и т.п.), где осуществляется наиболее значимая для них деятельность, которая занимает наибольшее

время. Точно так же для учителей-предметников наиболее значима их профессиональная субкультура, что может выражаться в том, что в классе каждый из них «тянет одеяло на свою сторону».

Здесь мы приходим к первому межкультурному противоречию, которое призвана разрешать администрация школы, и более конкретно – классный руководитель (наставник). Роль наставника в формировании и развитии культуры учебной группы чрезвычайно велика – в идеале он должен быть лидером, который постоянно завоевывает заново свой авторитет, предлагая решения проблемных ситуаций, которые оказываются правильными.

## РОЛЬ НАСТАВНИКА (КЛАССНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ) В ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В советской школе умение быть наставником справедливо относилось к области педагогического мастерства или даже искусства. К сожалению, за последние 15-20 лет это искусство было в значительной степени утрачено, поскольку в обществе временно возобладало мнение, что школа должна обучать, а не воспитывать.

В школе, управляемой посредством организационной культуры (ОК), роль наставника – ключевая, и именно эта роль нуждается в осознании, изучении и поддержке. Именно наставников можно объединить в группу, которая в режиме самообучения будет исследовать, проектировать, формировать культуру школы и воспроизводить ее базовые ценности и представления на уровне классов (учебных групп).

Таким образом, как для начальной, так и для основной школы, главной задачей воспитания мы считаем осознанное формирование и развитие культуры учебных групп (классов). Какой она будет, зависит от наставника, лидера, ведущего за собой не только детей и родителей своего класса, но и всех преподавателей, работающих в классе, а иногда - и всю школу.

Особую роль в организации учебного процесса мы отводим координации, то есть целенаправленному осуществлению воспитательных воздействий и одновременному согласованию всех действий учителей, работающих в классе. Для этого разработана технология планирования более мелких временных периодов, чем это обычно принято в школе (четверть, полугодие, год). Основой общего планирования являются мета-темы каждой учебной недели (Приложение 1).

Если в 1-4 классах – формируя культуру класса, учитель – наставник приучает к определенным культурным образцам поведения, передавая ценности и убеждения школы, в 5-7 классах – закрепляет и развивает достигнутое, то в 8-9 классах – предоставляет возможность выбора, направляет и помогает в самоопределении детей, в 10-11 классах – дает возможность попробовать применить приобретенные ЗУН и компетентности в реальных жизненных ситуациях, научает их практическому использованию.

Традиционно в школах роль наставника отводится классному руководителю. Культура учебных групп обычно формируется неосознанно и стихийно, в основном отражая особенности личности классного руководителя или неформального лидера класса. Учитывая это и основываясь на задачах каждой возрастной ступени нашей ВС, мы сочли, что формирование группы наставников и их собственной культуры является одной из важнейших задач проекта, решение которой и привело нас к разработке программы «Наставник».

Первую ступень данной программы мы реализовали на обучающем выездном

семинаре, участниками которого стали:

- педагоги с опытом работы классного руководителя в ГОУ СОШ №26 от года и более
- молодые специалисты – сотрудники ГОУ СОШ №26 первого года работы классным руководителем:
- молодые специалисты – сотрудники ГОУ СОШ №26 без опыта работы классным руководителем:
- новые сотрудники школы с опытом работы классного руководителя в других ГОУ
- новые сотрудники ГОУ СОШ №26 без опыта работы в ГОУ (молодые специалисты, будущие наставники)
- члены администрации ГОУ СОШ №26.

Изменений в понимании роли классного руководителя, как лидера своего класса и наставника, нам удалось достичь в идеальных условиях отрыва от повседневности и полной изоляции. Второй этап программы «Наставник» - формирование культуры кураторов и наставников – предметников на уровне (8-10 классов), структурно-организационные изменения в школе, формирование культуры профильных направлений, научно-творческих объединений. Так в школе был создан Творческо-аналитический центр, основной задачей которого является – объединение наставников и предметников различных предметных областей в обсуждении межпредметных вопросов совместно с учащимися и представителями различных сфер науки. (Приложение 2). Особую роль здесь играют наставники-предметники. Это лучшие преподаватели школы, которые отлично знают свой предмет, мотивированы на то, чтобы заниматься с детьми, ориентируя их на выбор профиля. Наставники выделены в отдельное подразделение школы, с ними работают председатели методических объединений и зам.директора, которые занимаются содержанием профильных предметных циклов. (Приложение 3, 4).

## ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ

В современной литературе по менеджменту широко представлены различные методы исследования ОК, которые можно разделить на две большие группы: наблюдения и активные исследования.

Наблюдать в школе можно существующие артефакты (документы, интерьер, детали оформления, учебное оборудование и наглядные пособия, состояние помещений и окружающей территории, результаты детских работ и проектов и т.д.), а также образцы поведения учащихся, педагогов и других участников образовательного процесса.

К методам активного исследования можно отнести все виды анкетирования, интервьюирования и экспертиз, которые могут осуществляться как сотрудниками школы, так и внешними консультантами. Примеры таких исследований приведены в Приложениях 5 и 6.

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ

С позиции администрации наиболее очевидными формами проектирования и формирования ОК школы является создание и всех форм установочной и распорядительной документации, где в той или иной мере отражены ценности, нормы и правила, декларируемые школой: штатное расписание, функционалы и другие элементы организационной структуры, образовательная программа школы, программа развития, приказы и распоряжения, протоколы заседаний педсовета и методических объединений, договора с родителями и партнерами школы, прочая документация.

Другим важным источником является культуру-формирующая деятельность во

всех ее видах:

- Учебная (основная программа)
- Игровая и развлекательная
- Соревновательная
- Творческая
- Исследовательская
- Проектная
- Программная

Несмотря на разнообразие видов деятельности, можно выделить несколько базовых культурных форм, в которые может вкладываться самое различное содержание.

### Ритуалы и табу

Самой малой единицей культурной практики является ритуал - стандартизированная и детализированная последовательность элементов поведения. К ритуалам относят повторяющиеся шаблоны деятельности, имеющие практическое назначение и содержание.

В то время, как ритуалы отражают поведение, которое предполагается, табу отражают поведение, которое запрещается в данной культуре.

Простейшим примером ритуала может служить переобувание при входе в школу, который неразрывно связан с табу на вход в школу в уличной обуви.

При проектировании и внедрении новых ритуалов следует, прежде всего, учитывать

- контекст и практическую направленность ритуала,
- типовую ситуацию, в которой он будет происходить, участников и их роли,
- наличие ведущего, контролирующего или ответственного лица
- возможную ценностную и символическую нагрузку, временную последовательность составляющих действий.

Результатом проектирования ритуала является его сценарий и план внедрения, где должны быть предусмотрены мероприятия по убеждению участников в практической полезности и необходимости внедрения, а также меры по контролю исполнения, имена ответственных и т.п.

В качестве примера см. Приложение 7, где описан сценарный план и организационный план Недели подведения итогов проектной и исследовательской деятельности учащихся ГОУ СОШ № 26.

### Обряды и церемонии

Обряды и церемонии - наиболее сложные и тщательно разработанные культурные формы, которые включают в себя более простые формы и представляют из себя последовательность событий.

Обряды - это драматические, запланированные множества действий, предпринимаемые в интересах присутствующих, а церемонии - это системы нескольких обрядов, объединенных одним поводом.

Как правило, к обрядам относят повторяющиеся шаблоны деятельности, не имеющие практического, а только символическое назначение и содержание.

К проектированию и внедрению обрядов можно отнести те же рекомендации, что и к ритуалам, с тем дополнением, что учитывая драматический характер обряда, в процесс его проектирования и реализации необходимо включаются такие этапы подготовки любого спектакля, как подбор исполнителей (кастинг), режиссура, репетиции, подбор реквизита, организация пространства и т.п.

### Значащие события

Значащие события – это любые события, специально подготовленные или спонтанные, которые можно использовать в культууроформирующих целях.

К проектированию и осуществлению специально подготовленного значащего события можно отнести те же рекомендации, что и к обрядам, с тем дополнением, что оно может завершаться этапом интерпретации или рефлексии, когда лицо, исполняющее роль резонера, специальным образом комментирует завершение события

или предлагает участникам рефлексию на собственное участие, собственные впечатления или личный опыт, приобретенный в результате участия в событии.

Пример сценарного планирования и реализации одного из наиболее серьезных значащих событий в жизни школы приведен в Приложении 7.

Для спонтанного события, которое произошло неожиданно для педагога, остается и приобретает чрезвычайное значение именно этот этап – интерпретация и рефлексия.

Умение использовать спонтанные ситуации и события, которыми столь богата школьная жизнь, можно отнести к высшим ступеням педагогического мастерства. Однако этому умению можно и нужно учить, и основную роль здесь играет наличие у педагога четкой и принципиальной жизненной позиции, нравственной основы, которая подскажет правильное решение и поведение в любых неожиданных ситуациях.

## ПРАКТИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ №26

Проектирование процесса формирования организационной культуры школы в рамках ценностной основы проекта определяется:

1. Применением сценарного и организационного планирования, включающего эпизоды, составляющие повседневную школьную жизнь и имеющие «ритуальный» или «обрядовый» характер (Приложение 7).

К таким ритуалам можно отнести: приход в школу, переодевание и переобувание (красная черта и бахилы), прослушивание гимна (в начале рабочего дня – Москвы, в начале рабочей недели – России), еженедельную линейку «Союз дружин», дежурство по школе, завтраки и обеды учеников и учителей школы, творческие отчеты, профильные лектории, участие в городских и региональных олимпиадах и конкурсах, публичные защиты и презентации.

К обрядам мы относим: праздники День Знаний и День Учителя, «Новоселье» 1 и 5 классов, церемонии награждения учеников и учителей, тематические недели; Последний Звонок и выпускной вечер, дни музея, встречи с ветеранами, родительские собрания.

2. Планированием значащих событий, которые совместно переживают все учащиеся школы, родители и учителя. Такими событиями являются: презентация проектов классных коллективов «Семья, династия, род в истории Москвы и России», пресс-конференции, Неделя представления итогов проектной и учебно-исследовательской деятельности учеников 1-11 классов и их наставников, участие в конкурсах, олимпиадах, фестивалях от имени школы, Круглые столы ТАЦ, выездные лагеря ЭТАК, Туристский Слет «Союза Дружин» в рамках движения «Экологический Дозор»; как значащие события мы используем и игровые ситуации, а также возникающие естественным образом конфликтные ситуации.

3. Формированием традиций школы, значимых для формирования и укрепления базовых предположений, убеждений и ценностей.

При формировании организационной культуры первого класса важнейшим фактором является культура родительской семьи каждого учащегося. Поэтому взаимодействие с родителями занимает особое место. Поскольку принципиальным условием набора в первый класс было отсутствие конкурсной селекции детей, то единственным условием для поступления ребенка в первый авангардный класс была согласованность ценностей родителей и ценностей проекта. Ценностная основа проекта последовательно согласовывалась с родителями:

- при записи детей (в

апреле);

- на установочном родительском собрании (в мае);
- при индивидуальном собеседовании с семейными (или родительскими) парами (в июне).

Итогом согласования ценностной основы стало подписание двустороннего (родители – школа) Договора о намерениях (Приложение 8). При этом, важно отметить необходимость и значимость данного договора, имея в виду роль семьи в концепции проекта. И если на первом приеме в класс записалось 26 человек, на установочное собрание пришло 24 человека, то Договор подписала лишь 21 родительская пара.

Показательным в работе с родителями является тот факт, что одной из ценностей проекта является то, что оба родителя (даже если они разведены и не живут вместе) принимают участие в жизни детей. На протяжении периода адаптации детей к школе работа учителя и воспитателя с каждой родительской парой была индивидуальной и учитывала рекомендации психолога и преподавателей класса. Более тесное взаимодействие с родителями осуществлялось через создание и организацию работы творческих групп родителей, проведение тематических собраний, мастер-классов и семинаров.

Что касается педагогического коллектива, то главной составляющей процесса формирования организационной культуры является создание культуры исследовательской группы преподавателей, которые работают в пилотных начальных классах и ведут самостоятельные проекты в средней школе. Для этого был проведен ряд семинаров и тренингов, на которых были выявлены ценности учительской группы, определены возможности и пути дальнейшего развития организационной культуры как пилотных классов, так и школы в целом (Приложение 9).

Приложение 1.

## МЕТА-ТЕМЫ НЕДЕЛЬ 2004-2008 ГОДА

1 класс

Мета-темы недель

2004-2005 учебный год

I полугодие

1.09-17.09 Я и окружающий мир (адаптация) (период адаптации учащихся, ощущение себя в новой роли ученика, я – член классного коллектива, правила поведения в школе и т.д.)

20.09-24.09 Знакомство с семьей (Моя семья. Члены моей семьи. Мои родители. Мои братья и сестры. Мои бабушки и дедушки. Мои домашние животные)

27.09-1.10 Мама (Моя мама. Какие у мамы глаза? Чем занимается моя мама? Мамин любимый уголок в доме. Что больше всего любит моя мама?)

4.10-8.10 Папа (Мой папа. Чем занимается мой папа? Папин любимый уголок в доме. Любимые занятия моего папы. Что больше всего любит мой папа?)

11.10-15.10 Я – сам (Я – представитель своей семьи. Как я выгляжу. Как я веду себя. Чем я люблю заниматься? Мое любимое место в доме)

18.10-22.10 Я и друзья (друг о друге) (Мои друзья в школе и вне школы. Во что я играю с моими друзьями. Что я ценю в своих друзьях?)

25.10-29.10 Командно-ролевая игра (Правила поведения в школе. Я – ученик. Мои друзья в школе, мои одноклассники)

10.11-19.11 Отличие семьи от стаи животных (Увлечения моей семьи. Как мы общаемся друг с

Какой подарок я хочу подарить своему лучшему другу?)

## II полугодие

- 11.01-28.01 Я и окружающий мир (Мир вокруг меня. Люди, которые меня окружают. Предметы, которые меня окружают. Мир живой и неживой природы. Люди, с которыми я общаюсь)
- 31.01- 4.02 Знакомство с семьей (Моя семья. Родословное дерево моей семьи. Герб моей семьи)
- 7.02-4.03 Папа и Мама (Мои мама и папа. Как мы проводим выходные и праздники. Наши «секреты». Профессии моих родителей. Какими были мои папа и мама, когда они были маленькими.)
- 7.03-18.03 Отношения в семье, традиции (Наша новая семья – класс. Традиции и обычаи нашего класса. Праздники нашего класса)
- 21.03-08.04 Я и мои друзья в классе (Я и мои одноклассники. Мои друзья. Уважение к друг другу в классе и школе. Правила поведения)
- 11.04-22.04 Мой класс (Моя новая семья - класс. Что я хочу внести в жизнь своего класса. Чтобы мне хотелось изменить в классе?)
- 25.04-25.05 Отношения Я-Ты (Я – человек. Я общаюсь с другими людьми. Взаимное уважение. Как рождается дружба. Правила этикета. Я живу в мире людей)

2 класс

Мета-темы недель

2005-2006 учебный год

## I полугодие

- 1.09-16.09 период адаптации, организация работы, установка расписания занятий
- 19.09-23.09 Моя комната (Как выглядит моя комната? Мой любимый уголок. Мои любимые игрушки. Где я занимаюсь, где отдыхаю? Порядок в моей комнате. Мои гости)
- 26.09-30.09 Мое любимое место в доме (Мой любимый уголок. Чем я люблю заниматься, находясь в нем? С кем я хотел бы разделить мой любимый уголок? Чтобы мне хотелось изменить? Кого бы я пригласил к себе?)
- 3.10-7.10 Мы дома (Кто собирается в нашем доме? Наши общие занятия, интересы, увлечения. Наши общие традиции. Встреча гостей. Праздники, которые мы отмечаем всей семьей.)
- 10.10-14.10 Общее место в доме (Где мы собираемся всей семьей? Ритуалы нашей семьи. Как часто моя семья собирается вместе. Мои бабушки, дедушки и другие родственники)
- 17.10-21.10 Мои домочадцы (Кто живет в моем доме? Чем занимаются члены моей семьи? Обязанности каждого члена семьи по дому)
- 24.10-28.10 Уголок мамы (Мамин любимый уголок. Где мама проводит больше всего времени? Чем мамин уголок отличается от моего? Любимое занятие моей мамы.)
- 31.10-4.11 Уголок папы (Папин любимый уголок. Где папа проводит больше всего времени? Чем папин уголок отличается от моего и от маминого? Любимое занятие моего папы.)
- 14.11-18.11 Уголок бабушки и дедушки (Мои бабушка и дедушка. Где живут мои бабушка и дедушка. Как часто я вижу с ними? Традиции моих бабушек и дедушек. Чем мне нравится уголок бабушки и дедушки)
- 21.11-25.11 Уголок домашних животных (Какие домашние животные живут у меня дома? Есть ли у них свой уголок. Нравится ли он им? Чтобы я хотел изменить в их уголке.)



берутся вода и электричество? Кто обогревает мой дом?)

30.01-10.02 Из чего же сделан дом? Кто в нем живет? (Как устроен мой дом? Мои соседи по лестничной площадке, по подъезду, по двору. С кем из соседей я знаком? Как были устроены дома раньше (100, 200, 500 лет назад))

13.02-24.02 Подготовка к 23 февраля и 8 марта

27.03-10.03 Вид из моего окна (Что я вижу, выглядывая из своего окна? Что я увидел бы с самого высокого этажа своего дома? А если подняться выше, где летают птицы? А если еще выше – с вертолета?)

13.03-24.03 Жизнеобеспечение класса и школы (Как устроен мой класс? Чтобы я хотел добавить в жизнь своего класса? Как бы я изменил вид своего класса, если бы был архитектором? Как выглядит моя школа? Кто кормит школу? Кто ее поит? Кто убирает школу и класс? Что бы я добавил в мою школу? Как жили и выглядели школы 10, 20, 100 лет назад?)

3.04-14.04 Как устроена школа? (Как устроена моя школа? Кто управляет школой? Сколько людей работает и учится в моей школе? Мои соседи по классу, параллели, школе. Чтобы я хотел добавить в жизнь школы?)

17.04-12.05 Вид из окна школы (Мое окно в классе, школе – с какого этажа я смотрю? Что мне нравится? Чтобы я хотел изменить? Чтобы я хотел видеть через 5, 10, 20 лет? Что я увидел бы с самого высокого этажа своего дома? А если подняться еще выше, где летают птицы? А если еще выше - с вертолета?)

15.05-26.05 Подведение итогов года

3 класс

Мета-темы недель

2006-2007 учебный год

I полугодие

4.09 – 16.09 – период адаптации, организация работы, установка расписания занятий

18.09 – 1.10 – Что я вижу из окна? Повторение. (Мое окно в моем доме – с какого этажа я смотрю, что мне нравится, что я хотел бы изменить, что я хотел бы видеть через 5, 10, 20 лет? Что я хотел бы оставить детям? Что я увидел бы с самого высокого этажа своего дома? А если подняться еще выше, где летают птицы? А если еще выше – с вертолета?)

2.10-15.10 – Моя околица (Где я живу, чем особенна моя околица, округа? Что обозначали и обозначают эти слова? В каком районе я живу? Где его границы? В какой округ входит мой район? Где границы моего округа? Где проходят границы Москвы? На какие округа она разделена?)

16.10-29.10 – Устройство моего города (Кто управляет моим городом? Административное деление, вертикаль власти, функции органов власти (мэрия, Правительство Москвы, префектуры, управы, местное самоуправление, домком, ТСЖ, дворники, участковые – чем они все занимаются?)

30.10-5.11 и 13.11 – 19.11 - Кто живет в Москве? (сколько, каких национальностей, профессий и т.д. в моем городе)

20.11-3.12 - Как и чем живет Москва? (Кто кормит Москву (хлебозаводы, мясокомбинаты, молочные заводы, рынки, овощные базы, магазины и сети)? Кто поит Москву (откуда вода, как ее очищают и т.п.) Кто Москву убирает (канализация, уборка мусора, как это было 100, 200, 500 лет

эссе)

## II полугодие

11.01. – 21.01 - Москва и москвичи (Что я думаю о москвичах, в чем их отличия, что мне в них нравится, а что хотелось бы изменить?)

22.01-4.02 - Знаменитые москвичи (Какие из знаменитых москвичей мне особенно близки? Почему?)

5.02-18.02 - Прошлое Москвы (Что из истории Москвы мне запомнилось больше всего? Почему?)

19.02-4.03 - Настоящее Москвы (Какие музеи, галереи, достопримечательности, любимые места я мог бы показать гостям Москвы? Почему именно их?)

5.03-18.03 - Будущее Москвы (Какой я вижу Москву через 10, 20, 50 лет? Что я буду делать для того, чтобы в Москве стало жить еще лучше?)

19.03-25.03 и 9.04-15.04 - Москва – столица России (Что значит быть столицей? Чем это хорошо и чем – не очень? Почему Москва – порт 5 морей? Какие еще дороги пересекаются в Москве?)

16.04-29.04 - Москва и Подмосковье (Куда можно попасть, если отъехать на 10, 20, 50, 100, 500 км от МКАД? Что значит для меня Подмосковье? Что обозначает слово Московия?)

30.04-13.05 - Центральный Федеральный Округ (Где проходят границы Центрального федерального округа? Кто наши соседи по этому округу? Что я знаю о них?)

14.05-27.05 - Подведение итогов года

4 класс

Мета-темы недель

2007-2008 учебный год

## I полугодие

3.09 – 16.09 – период адаптации, организация работы, установка расписания занятий

17.09 – 30.09 – Что я вижу из окна? Моя Москва. (Почему мне нравится жить в Москве? За что я люблю Москву? Что мне хотелось бы изменить в Москве? Как и кто это может сделать? Что я могу сделать, чтобы в Москве было лучше жить (сейчас, в будущем)? Мои любимые места в Москве, мое любимое время года в Москве. Что я увидел бы с самого высокого этажа своего дома? А если подняться еще выше, где летают птицы? А если еще выше – с вертолета?)

1.10-14.10 – Россия – страна, в которой я живу (Где мы живем, чем особенна наша страна? Что обозначали и обозначают эти слова: страна, государство, Российская Федерация и т.д.? Где границы России?)

15.10-28.10 – Устройство моей страны (Административное деление, вертикаль власти, функции органов власти (президент, государственная дума, президенты республик, губернаторы и т.д. – чем они все занимаются)

29.10-4.11 и 12.11 – 18.11 Кто живет в России? (сколько, каких национальностей, профессий и т.д.)

19.11-2.12 - Как и чем живет наша страна (Кто кормит и поит Россию (фабрики, заводы, откуда вода, как ее очищают и т.п.) Кто нас обогревает, освещает? Кто нас возит? Кто охраняет порядок

путешествие по знаменитым местам: национальные парки, заповедники, крупные город и т.д.)

10.03-23.03 - Будущее России (Какой я вижу Мою страну через 10, 20, 50 лет? Что я буду делать для того, чтобы в России стало жить еще лучше?)

24.03-30.03 и 7.04-13.04 - Столица России – Москва. (Что значит быть столицей? Чем это хорошо и чем – не очень? Почему Москва – порт 5 морей? Какие еще дороги пересекаются в Москве?)

14.04-27.04 - Россия и соседние государства (Куда можно попасть, если выехать за границы России? Межнациональные отношения. )

28.04-11.05 - "Россия в современном мире (наши соседи: Германия, КНР, США, Япония, Турция, Иран, Казахстан) и другими значительные страны (Индия, Бразилия, объединенная Европа, арабский мир, Африка и т.д.). Что они для нас и что мы - для них)

12.05-25.05 - Подведение итогов года

Приложение 2.

## ТВОРЧЕСКО - АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР

Создание Творческого Аналитического Центра (ТАЦ) позволило объединиться детям и взрослым в творческое сообщество. Проекты ТАЦ могут иметь различную направленность (от экологии до археологии, от математической эстетики до поэзии и т.п.), однако подчинены общим принципам: «взрослый» характер проектов, «взрослые» уровень и критерии оценки результатов, «взрослое» оформление и представление результатов, «взрослая» рефлексия и самооценка. Именно при выполнении проектов ТАЦ учащиеся могут в полной мере оценить востребованность общеучебных и профильных знаний и умений, научиться эффективно использовать ИКТ на всех этапах выполнения проекта, приобрести ряд ключевых компетентностей этой актуальной области.

Программа развития  
творческо-аналитического центра

- Развитие Творческо-аналитического центра как управляющей оболочки для развития проектной и научно-исследовательской деятельности учителей и учащихся в школе,
- Создание системы развития общеучебных умений учащихся в Ра как реализации «Внутришкольная система управления формированием и развитием общеучебных умений учащихся» на 2005-2010 гг.

Творческо-аналитический центр

Структура Совета ТАЦ

ПРОФИЛЬНЫЕ КЛАССЫ

экспериментальные классы

Ист-Общ

Био-Гео-Хим

Мат-Физ

Лит-Рус-Ин.яз

Председатели методических объединений

УЧИТЕЛЯ

Предметники- наставники

/>

Ученый секретарь:

- Составляет и своевременно предоставляет на рассмотрение Президенту ближайшее и долгосрочное планирование, тематику, график проведения заседаний;
- Рекомендует состав участников очередного заседания;
- Доводит информацию до заинтересованных лиц (в устном, письменном и/или электронном виде);
- В ходе заседания следит за следованием установленному регламенту;
- Ведет протоколы заседаний, составляет и предоставляет (по требованию Президента) отчетную документацию и аналитические материалы.

Вице-президент(ы):

- Выполняе(ю)т указания Президента;
- Активно участвуе(ю)т в работе Совета;
- Несе(у)т ответственность по подготовке и проведению заседаний с участием подчиненных учителей-предметников и учащихся профильных классов.

#### ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ

1. Проведение интегрального курса «Здравый смысл и рациональное мышление. Универсальные подходы к научно-исследовательской и творческой деятельности».
2. Проведение заседаний творческо-аналитического центра с приглашением докладчиков и экспертов из научных учреждений и вузов.
3. Проведение летних научно-исследовательских лагерей.
4. Издание журнала и авторской учебно-методической литературы.
5. Выступление участников ТАЦ на научных конференциях, семинарах и др гих мероприятиях.
6. Осуществление проектной деятельности.
7. Определение возможных точек межпредметной взаимосвязи 8-11 класса и проведение интеграционных учебных занятий.

Приложение 3.

#### ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИКЕ–ПРЕДМЕТНИКЕ

ГОУ СОШ №26

##### I. Общие положения.

Предназначением Наставника – предметника является творческое и интеллектуальное развитие учащихся; воспитание интереса, знания и понимания предмета; воспитание будущих профессионалов в конкретной предметной области; воспитание патриотизма через любовь к предмету; реализация собственного творческого и интеллектуального потенциала.

В своей деятельности Наставника – предметник руководствуется Конституцией РФ, Законом РФ «Об образовании», нормативными документами Министерства образования РФ, Правительства Москвы, Московского департамента образования, Уставом школы, внутренними нормативными документами школы (Положение о кураторе – предметнике потока, Положение о профильных классах, Правила поведения, Правила внутреннего распорядка, Положение о поощрениях и взысканиях, Положение о проведении внеурочных мероприятий).

##### II. Цели и задачи деятельности Наставника – предметника:

- предоставить возможности выбора предметной области учащимся с целью их дальнейшего самоопределения;
- создать оптимальные условия для раскрытия способностей, интересов, склонностей каждого учащегося группы, способствовать их развитию;
- способствовать проявлению интереса учащихся к предмету и сознательному выбору будущей профессии;
- создать условия для формирования практических навыков у

предметом, способствовать их реализации и развитию;

- выделить учебные ЗУН и общеучебные ЗУН учащихся по предмету с целью определения оценки результативности их развития у каждого ученика.

### III. Функции Наставника – предметника:

Основными направлениями деятельности Наставника–предметника являются:

- планирование развития профильной группы потока (включение в проектную деятельность, определение темы спецкурса, планирование внеклассных мероприятий: определение музеев, выставок, экскурсий, обязательных для посещения учащимися группы, предметных вечеров, собраний, лекций, игр и конкурсов, участие в олимпиадах);
- организация внеклассной деятельности профильной группы данного потока;
- изучение интересов, склонностей и способностей учащихся данной группы с целью создания индивидуальной программы развития учащегося в данном предмете;
- организация разнообразных форм деятельности учащихся (групповой, индивидуальной);
- установление связи с завучем–куратором потока данной ГРУпы, учителями–предметниками данной группы, Наставниками-предметниками других потоков;
- анализ и рефлексия своей работы с данной группой.

### Должностные обязанности Наставника–предметника

1. Наставник–предметник планирует учебно–воспитательный процесс в своей предметной области:

- составляет календарно–тематическое планирование своего спецкурса;
- составляет совместно с учителями профильных предметов планирование внеклассной деятельности учащихся данной профильной группы;
- Планы Наставник–предметник сдает в учебную часть в установленные администрацией сроки.

1. Наставник–предметник организует и обеспечивает:

- работу спецкурса;
- посещение учащимися профильной группы музеев, выставок, экскурсий (4 обязательных выхода в установленные Дни музея, дополнительные экскурсии и выходы Наставник–предметник проводит согласно своему плану внеклассных мероприятий профильной группы. Заказ экскурсий Наставник–предметник осуществляет связываясь через завуча–куратора с родителем учащегося группы, ответственным за экскурсионно–музейную деятельность в группе);
- посещение предметного лектория (1 раз в год по рекомендации школьного предметного методического объединения);
- участие в олимпиадах и творческих конкурсах школы, района, города учащихся профильной группы (по графику проведения районных, окружных и городских туров). В первую неделю октября Наставник–предметник обязан сдать в учебную часть предварительную заявку на участие в олимпиадах (форму заявки куратор–предметник может получить в учебной части);
- проектную или иную деятельность учащихся (проектная или иная работа учащихся, групповая или индивидуальная, является итогом и отчетным мероприятием работы профильной группы);
- совместно с учителями профильных предметов и завучем куратором потока в конце каждого триместра отчет учащихся группы о результатах урочной и внеурочной

деятельности (успехи, достижения, самоанализ).

2. Наставник–предметник контролирует:

- соблюдение учителями – предметниками потока единства требований к выработке у учащихся общеучебных умений;
- текущую успеваемость учащихся группы по профильным предметам;
- учебные достижения каждого ученика профильной группы, отмечая успехи и неудачи с целью оказания своевременной помощи ученику и незамедлительного решения проблем обучения;
- сбор и подготовку к презентации учащимися профильной группы портфолио, руководствуясь соответствующей инструкцией.

Презентация портфолио учащимся проводится по окончании учебного года на собеседовании учащегося с администрацией школы при директоре.

3. Наставник – предметник участвует:

- в комплектовании профильной группы;
- в организации и проведении подготовительного этапа нового учебного года совместно с завучем–куратором (руководствуясь соответствующей инструкцией);
- в работе школьного методического объединения;
- в общешкольных мероприятиях совместно с завучем куратором;
- в организации и проведении Значащих событий профильного направления и Школы;
- в разработке программы профильного образования;
- в подготовке отчетов по вопросам своей деятельности.

4. Наставник–предметник информирует завуча–куратора:

- о посещаемости учащимися группы учебных занятий, спецкурса, дополнительных консультаций и занятий (определяемых при необходимости куратором–предметником и обязательных для учащихся);
- о нарушениях учащимися группы установленных в школе правил поведения и внутреннего распорядка;
- об учебных успехах и неудачах учащихся группы, возникших в процессе работы трудностях и проблемах с целью определения оптимального пути их решения;
- об учащихся базовой группы, посещающих профильный спецкурс и проявляющих устойчивый интерес к предмету.

Наставник–предметник информирует учебную часть школы о возникающих трудностях на пути осуществления программы развития предметной группы.

Наставник–предметник обязан:

- содействовать повышению эффективности учебно-воспитательного процесса в школе, в своей предметной области;
- вовлекать учащихся профильной группы в систематическую деятельность профильного направления (через тематику и организацию предметного спецкурса, внеклассных занятий);
- устанавливать связи с профильными группами других потоков (через организацию совместных внеклассных мероприятий, совместные занятия на спецкурсах, групповые проекты);
- контролировать, оценивать и фиксировать продвижение каждого учащегося профильной группы, по окончании каждой четверти предоставлять отчет о результатах развития каждого учащегося в учебную часть;
- присутствовать на совещаниях завуча–куратора (1 раз в неделю), больших и малых педагогических советах, оперативных совещаниях

администрации школы, рабочих пятиминутках, родительских собраниях потока (два раза в год), днях открытых дверей (один раз в четверть);

- осуществлять четкое и своевременное информирование завуча-куратора о возникающих трудностях в работе с профильной группой, в обучении отдельных учащихся и возможных путях их преодоления;
- обеспечить реализацию плана развития предметной группы;
- повышать свой профессиональный уровень (посещать семинары, тренинги и др., организуемые как администрацией школы, так и по собственному выбору);
- предоставлять отчет о ходе и итогах деятельности курируемой профильной группы один раз в неделю на совещании при директоре;
- представить отчет-анализ по результатам своей деятельности в развитии профильной группы в конце учебного года;
- представить творческий отчет (проектные работы учеников) учащихся профильной группы в дни предметно - тематических недель.

Наставник-предметник имеет право:

- определять индивидуальный режим работы с отдельными учащимися с целью проведения предметных консультаций;
- творчески применять методы, формы и приемы обучения (с гласовав их с председателем МО);
- посещать уроки и спецкурсы других преподавателей;
- вносить предложения о поощрении и моральном стимулировании отдельных учащихся профильной группы.

Наставник-предметник несет ответственность за:

- несвоевременное и некачественное обеспечение учебного процесса;
- нечеткое и несвоевременное выполнение должностных обязанностей, предусмотренных данным Положением;
- создание благоприятной атмосферы обучения, содействие в развитии интереса учащихся к предмету с целью сохранения и расширения контингента учащихся профильной группы.

Приложение 4.

КОДЕКС НАСТАВНИКА ГОУ СОШ №26 г.Москвы

Наставничество – это не работа, это образ жизни.

I. Помни: во взаимоотношениях с детьми должно быть меньше формализма, больше человеческого общения:

- относись к ученикам доброжелательно;
- планируй свое время для разнообразного общения с классом: посещение уроков. На экскурсиях, в музеях, ходи с ними в походы, просто разговаривай. Это помогает сплотить класс и создает теплые и доверительные отношения;
- старайся отталкиваться от положительных черт характера ребенка, отмечай успехи и положительные сдвиги в учебе или каком – либо деле. Всегда знай, что твои поддержка и одобрение есть выражение веры в силы ученика;
- стремись быть справедливым ко всем и во всем, никогда не доводи ситуацию до конфликта, будь гибким в отношениях с ребятами;
- позитивно относись к каждому своему подопечному, радуйся его успехам, разделяй его огорчения и верь в его будущее;
- унижение и оскорбление в отношении ребенка недопустимо, свое негативное отношение к

с ними и их родителями.

Имей в виду: главное – собственная увлеченность той деятельностью, которую ты предлагаешь детям. Относись к своим воспитанникам уважительно. Твоя миссия – быть ведущим, лидером в коллективе воспитанников.

II. Помни: учащиеся, не нашедшие подтверждения своих способностей к обучению, хотя бы по одному предмету, теряют интерес к школе вообще:

- стремись к максимальному единству взглядов внутри малого педсовета учителей, работающих в твоём классе;
- веди еженедельную проверку дневников и требуй от родителей обязательной отметки;
- осторожно оценивай неудачи ученика, ведь он и сам болезненно к ним относится, ребенок должен уходить из школы, осознав свои промахи и зная, как их исправить;
- веди контроль за посещаемостью и отчетами за пропуски;
- посещай уроки других учителей в своём классе, наблюдай за ребятами, приучай к ответственности и самостоятельности;
- веди строгий контроль за дежурством по школе, по классу;
- добивайся от всех выполнения обязанностей, следования нормам поведения, принятых в школе.

Имей в виду: лучше больше хвалить и меньше ругать. Верь в успех ребенка – это приносит хорошие результаты.

III. Помни: силы и время, потраченные на организацию насыщенной классной жизни, приучение к рамкам и границам, соблюдению ритуалов, следованию традициям, обязательно принесут позитивные результаты – сиюминутные или отсроченные во времени:

- четко продумывай систему организации внеклассных мероприятий: посещение театров, просмотры кинофильмов с их обсуждением, экскурсии, поездки, походы;
- говори с детьми обо всем, что вызывает удивление, развивает аналитический склад ума, эмоциональную сферу, вызывает желание повторить или придумать что – то подобное;
- обсуждай с детьми текущие проблемы и говори с ними об интересующих их проблемах (запретная тема – обсуждение твоих коллег, оценка их деятельности), будь этичен;
- ориентируйся в текущей ситуации в политике, в спорте, в искусстве, будь готов к дискуссиям и оценкам;
- вовлекай детей в общее дело: это сплачивает коллектив и развивает инициативу;
- создавай свои классные традиции, ритуалы, символы;
- включай всех детей во внеурочную работу, предоставь возможность каждому ребенку проявить себя;
- работай в тесном содружестве с Наставниками параллели: это экономит время, позволяет помогать друг другу и делает жизнь детей интересней.

Имей в виду: главное – найти интересное дело, в которое ты можешь вовлечь детей, стать им интересным, раскрыть и передать им ценности Школы.

IV. Помни: родитель ребенка твой партнер в деле обучения и воспитания - друг и единомышленник:

- устанавливай деловые связи с родителями;
- активно привлекай родителей к воспитательной работе с детьми, опирайся на их помощь;
- говорить родителю, что его ребенок плохой, ругать детей в присутствии других родителей недопустимо;
- с родителем говори только о его ребенке;
- соблюдай



профессиональную этику, будь открытым всем, держи дистанцию;

- будь тактичным в отзывах о своих коллегах при родителях;
- в разговорах с родителями будь сдержан, тактичен. Дай понять родителю, что все, что ты предпринимаешь в отношении его ребенка – в его же интересах и главная твоя забота.

Имей в виду: главное – дать понять родителю, что ты – друг его ребенка, его судьба волнует тебя не меньше, чем самого родителя. Относись к родителю сочувственно.

V. Помни: дети в классе – твое отражение, постоянно работай над собой:

- будь авторитетом в своей профессиональной деятельности – это закрепит твое право оценивать, подсказывать выходы из разных ситуаций, советовать;
- в отношениях с детьми помни, что у тебя тоже есть недостатки, но твое преимущество в том, что ты знаешь, как их преодолеть, и стремишься к этому;
- умение признавать собственные ошибки, просчеты, умение анализировать их и делать выводы станет хорошим «учебным пособием» для детей.
- систематическое обучение и саморазвитие должно стать твоей базовой ценностью и ценностью твоих воспитанников
- тщательно продумай принципы своей воспитательной работы и следуй им сам;
- умей отдать себе отчет в том, к формированию каких человеческих качеств приводят те условия, которые созданы (ребенка учит то, в чем он живет);
- ты воспитываешь личность, и во многом именно от тебя зависит то, какой она будет, помни об ответственности;
- умей начинать все сначала, умей смеяться над собой, прощать, признаваться в своих слабостях.

Главное – сохраняй молодость души на долгие годы,  
тогда тебе легче будет понять юных, рядом с которыми  
ты профессионально совершенствуешься!

Приложение 5.

## ФОРМА ОПИСАНИЯ РИТУАЛОВ

Временная организация    Границы/ритуалы    Соблюдение границ/ритуалов    Описание ритуала,  
границ    Примечание

1. Первая половина дня

Приход в школу    поздороваться с учителем    +    Здравствуйте  
поздороваться с друзьями    +    Привет, здравствуй, как дела?  
поздороваться с другими взрослыми    +-    Здравствуйте

Раздевание    переодеваются быстро, не мешая друг другу, не разговаривают    +    Раздеваемся  
не переговариваясь, быстро, наведя порядок в шкафчике  
отнести портфель в кабинет    +

До начала урока    собираются в игровой    +    обсуждают дела, книги, прошедший день  
1 урок (обучение чтению)

Вход    построение в игровой    +    со звонком колокольчика строятся девочки, затем мальчики  
молча идут в класс    +    идут шагом в класс, не разговаривая

/> Урок поздороваться + встают и кивают головой  
садятся на свои места не разговаривая + доброе утро, садитесь  
тема дня (чем предстоит заниматься, что предстоит узнать) + Сегодня мы с вами... Нас  
ждет...

достать необходимое к уроку, навести порядок, сесть ровно +- А для того, чтобы  
отправиться в это путешествие нам  
ответы с поднятой рукой + Кто знает, поднимает руку  
когда готовы писать, рука с ручкой на локотке, глаза на учителя +- Приготовились  
выполнять задание, кто выполнил задание поставил руку на локоток  
способ успокоения  
посадка  
что нового узнали на уроке? чему научились?

Выход навести порядок на парте  
сесть ровно  
назначение дежурных  
отпускаю в игровую

## ОПИСАНИЕ РИТУАЛОВ УЧЕБНОГО ДНЯ

Временная организация Ритуал Описание ритуала Контроль осуществляет  
Начало учебного дня

Приход в школу Время прихода 8.00 – 8.20

Стряхнуть грязь с обуви перед входом в школу

При входе в школу вытереть ноги, мальчикам снять головной убор Наставник

1. Поздороваться с охранником Здравствуйте
2. Поздороваться с дежурным администратором Доброе утро, здравствуйте
3. Поздороваться с учителями и другими взрослыми Доброе утро, здравствуйте
4. Поздороваться с друзьями Привет, как дела?

Подготовка к учебному дню Проход к раздевалке

1. Учащиеся проходят к отведенному для их класса месту переодевания 5 – 8 классы – проходят  
налево

9 – 11 классы – проходят направо Дежурный администратор, наставник

Переодевание

1. Снять рюкзак, верхнюю одежду, сложить на банкетке и зайти в раздевалку за мешком со  
сменной обувью Переодеваются быстро Дежурный администратор, наставник

2. Выйти из раздевалки и на банкетке переодеть обувь Не разбрасывать свои вещи, не  
толкаться, при необходимости подвинуться, мальчики уступают место девочкам Дежурный  
администратор, наставник

3. Взять с банкетки верхнюю одежду, мешок с обувью, зайти в раздевалку и повесить в месте,  
отведенном для учащихся каждого класса При входе в раздевалку уступить дорогу тому, кто из  
нее выходит; проверить не забыто ли что-либо из одежды на банкетке, не оставлено ли что – то  
ценное в карманах; в раздевалке вешать одежду

за пришитые петли (не за капюшон или воротник) быстро и аккуратно, проверяя, не упало ли что – либо на пол; не хвататься за чужую одежду; если на полу в раздевалке валяется чья – либо одежда – поднять ее и повесить Дежурный администратор, наставник

4. Выйти из раздевалки, взять рюкзак, подойти к расписанию (убедиться в информированности) Повесив одежду, быстро покинуть раздевалку, не создавать скученности, не занимать банкетки, не стоять у входа в раздевалку Дежурный администратор, наставник  
До начала первого урока

1. Поздороваться с дежурным учителем Доброе утро, здравствуйте

2. Поздороваться с дежурными учащимися Привет, как дела?

3. Проход на этаж При входе на этаж вытереть ноги; по первой просьбе дежурного учителя или дежурных учащихся остановиться, назвать имя, фамилию, класс, группу, предъявить дневник, вежливо ответить на вопросы; при отсутствии сменной обуви получить у дежурного одноразовую сменную обувь и ходить в ней до конца учебного дня

4. Подготовка к уроку Подняться в учебный кабинет, поздороваться с учителем, пройти к своему рабочему месту, приготовить учебные принадлежности

Начало первого урока

Прослушивание гимна Учащиеся и учитель слушают гимн стоя у своих рабочих мест, не разговаривая, но подпевая, по окончании прослушивания – начало урока

Перемена Дежурство по кабинету Сразу со звонком с урока учитель выводит класс в рекреацию ( сначала выходят девочки, затем мальчики), остаются двое дежурных по кабинету; Учитель в течение пяти минут проветривает класс, в это время дежурные моют доску, проверяют наличие мела, собирают крупный мусор;

учитель запускает учащихся в класс, не покидая его во время перемены

Конец учебного дня

1. Дежурство по кабинету Дежурные учащиеся по окончании своих занятий наводят порядок в закрепленном за классом кабинете: моют доску, проверяют наличие мела, поливают цветы, убирают крупный мусор, поднимают стулья Дежурный администратор, наставник

2. Уход из школы Уточнение расписания (чтение информационного стенда); переодевание;

прощание с охранником и учителями.

Приложение 6.

## КАРТА НАБЛЮДЕНИЙ

«Культура организации уроков и перемен»

Учитель \_\_\_\_\_

Класс \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Этап Внешняя атрибутика урока Поведение учителя на различных этапах урока, перемены, во время завтрака учеников Речь учителя Тон голоса учителя Внешний вид учителя Как называет учеников учитель и как обращается к ним Способы поощрения учеников Способы порицания и наказания учеников Как учитель выставляет оценки

Подготовка к

уроку  
Начало урока:  
Приветствие  
Вход в урок  
Организация деятельности на уроке  
Организация записи в тетрадях учеников материала урока  
Ведение записей на доске в ходе урока

Организация выставления оценок за урок  
Организация записи домашнего задания  
Окончание урока:  
Выход из урока  
Организация перемены  
Завтрак  
Организация гигиенических процедур (мытьё рук, использование полотенец)  
Приход в школу  
Приход в класс  
Организация внеурочных мероприятий  
Урок физкультуры

КАРТА НАБЛЮДЕНИЙ  
«КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ КЛАССНОГО КАБИНЕТА»

Учитель \_\_\_\_\_  
Класс \_\_\_\_\_  
Дата \_\_\_\_\_

Рабочее место учителя  
Рабочее место ученика  
Положение портфелей  
Наличие на партах пеналов, подставок для книг, дневников  
Поведение учеников при приветствии  
Поведение учеников при ответе

совместные мероприятия с родителями...)

Записи на доске

Мел и тряпка для доски (состояние, хранение, уход)

Классная библиотека

Классная игротека

Классные шкафчики

Наличие места для полотенец, приема пищи и питья

Состояние, содержание и расположение хозяйственного уголка класса: ведро, тряпка, швабра

Наличие и расположение мусорного ведра

Наличие и состояние растений в классе

Состояние и уход за классной мебелью

Воздух в классе (способ и режим проветривания)

Чистота в классе (подоконники, батареи, дверь, стены, пол)

Общий порядок вещей в классе

#### ИТОГИ НАБЛЮДЕНИЙ ЗА ОСОБЕННОСТЯМИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЧЕТВЕРТЫХ КЛАССОВ

Учитель \_\_\_\_\_

Класс \_\_\_\_\_

Временной период ( приход в школу, урок, перемена, уход из школы, переход ко второй половине дня) Внешние символы Ритуалы Традиции класса Значимые события Поощрения/порицания Примечание

- /> • как проводится инструктаж (частичный или полный) учащихся на различных этапах урока;
- используются ли на уроке памятки, алгоритмы, правила;
  - активность учащихся на уроке, как учитель ее стимулирует;
  - как создает учитель атмосферу взаимодействия, настроенности на выполнение задач урока, чувство ансамбля;
  - как проявляется внимательность учителя к проявлениям учащихся, управление поведением и действием каждого;
  - как учитель организует индивидуальную и групповую работу учащихся и насколько это эффективно;
  - какие особые умения учителя можно отметить.

Осуществление учителем контроля за деятельностью учащихся:

- осуществление проверки домашнего задания;
- организация выходного контроля при работе с различным предметным материалом;
- своевременное объявление и выставление оценки за урок, комментирование выставленной оценки.

Работа учителя над формированием межпредметных (общеучебных) умений и навыков (ОУУН):

- организационных;
- интеллектуальных;
- коммуникативных;
- информационных.

Окончание урока:

- своевременность окончания урока (со звонком на перемену);
- четкость выделения этапа завершения урока.

Организация учителем записей на доске и в тетрадях учащихся:

- соблюдает ли учитель единый орфографический режим записей на доске;
- соблюдается ли единый орфографический режим записей в тетрадях учащихся;
- присутствует ли сопутствующий (частичный или полный) комментарий оформления записи в тетрадях и на доске при выполнении различных видов работы;
- как осуществляется запись учителем домашнего задания на доске (учащимися в дневниках), дает ли учитель инструкции по его выполнению.

Микроклимат урока:

- стиль общения учителя с учащимися (спокойный, доброжелательный, разумная строгость и требовательность и др.);
- как учитель организует общение с учащимися, требующими повышенного внимания (психологическая поддержка)

## ФОРМА ОПИСАНИЯ РИТУАЛОВ ДНЯ РЕБЕНКА (ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ)

Ритуалы Время

### 1 Ритуал пробуждения

Просыпается по звонку будильника, но лежит в кровати, пока мама не заглянет в комнату и не скажет «Пора вставать» 7.00-7.10

### 2 Ритуал вставания

Встает самостоятельно, надевает тапочки и идет в ванную, говоря «Доброе утро» тем, кто уже встал 7.10-7.15

### 3 Ритуал туалета

Идет в туалет, потом - умываться. Умывается самостоятельно, хотя иногда приходится напоминать о том, что надо почистить зубы. 7.15-7.25

### 4 Ритуал завтрака

Одетый, садится за стол завтракать. Ест вместе с папой, который потом провожает в школу. Во время еды слушает радиосказку и болтает

ногами. 7.30-7.45

5 Ритуал одевания

Заходит в комнату, одевается самостоятельно в одежду, приготовленную мамой накануне. Иногда помогаю с колготками или трико.

7.25-7.30

6 Ритуал выхода из дома

Одевает верхнюю одежду, помогаю ему застегнуть куртку. Берет портфель, уходит вместе с папой, сказав «Пока» 7.50-8.00

7 Ритуал входа в школу

Доходит до порога школы. Говорит папе «До свидания». Самостоятельно открывает дверь и поднимается в раздевалку 8.10-8.15

8 Ритуал движения к дому (после школы)

Встречаю ребенка после занятий сама ( или это делает бабушка). По пути от школы до дома говорим о том, как прошел день, что было в школе. Что успел сделать из домашней работы. 17.30-17.45

9 Ритуал раздевания

Помогаю раздеться и повесить вещи на вешалку. Напоминаю о том, что необходимо помыть руки.

Перед ужином, в ожидании папы, проверяем все ли уроки сделаны, вместе читаем то, что задано или просто - интересную книжку.

Проверяем и готовим портфель на завтра 17.50-18.00

18.05-19.00

10 Ритуал ужина

Садимся ужинать все вместе. Во время ужина делимся впечатлениями прошедшего дня.

Вместе всей семьей играем во что-либо, настольная игра, собираем пазл и т.д. 19.05-19.30

19.30-20.00

11 Ритуал вечернего туалета и умывания (принятие душа, ванной)

Умывается или принимает душ, чистит зубы. Папа закутывает в полотенце и приносит в комнату. Переодевается в пижаму.

Смотрит вечерний мультфильм (по телевизору или на кассете) 20.00-20.30

20.30-20.45

12 Ритуал отхода ко сну

Ложится в кровать сам, поворачивается на бок. Перед сном спрашивает, включен ли будильник. Иногда просит что-нибудь рассказать или почитать. Засыпает.

Когда уснул, гашу свет. 20.45-21.00

Приложение 7.

СЦЕНАРНЫЙ ПЛАН НЕДЕЛИ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ  
ПРОЕКТНОЙ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
апрель 2007 года

9 апреля (понедельник)

чел-к

- 11.10 – рассадка в зале гостей и родителей (20 чел-к нач.школа, 9 чел-к средняя школа), учителя средней школы
- 11.15 – фанфары, вступление Глотовой Е.П.
- 11.16 – 11.26 – презентация 2 «А» класс
- 11.26-11.27 – связка
- 11.27-11.37 – презентация 2 «Б» класса
- 11.37-11.38 – связка
- 11.38-11.48 – презентация 2 «В» класса
- 11.48-11.49 – связка
- 11.49-11.59 – презентация 2 «Д» класса
- 11.59 – благодарственное слово Глотовой Е.П.
- 12.00 - 2-ые классы уходят из зала, гости, родители, представители 5-7 классов, педкласс, учителя средней школы спускаются на 4 этаж
- 12.00 – 12.25 – кофе-брейк
- 12.10 – рассадка в зале 5-7 классы (по 3 чел-ка от класса=27 чел-к), пед.класс 10-11 (5 чел-к), пресс-центр – 5 чел-к
- 12.15 – рассадка в зале 3-х классов
- 12.20 - рассадка в зале гостей и родителей (20 чел-к нач.школа, 9 чел-к средняя школа), учителя средней школы
- 12.25 – фанфары, вступление Глотовой Е.П.
- 12.26-13.05 – праздник 3-х классов (3 «А»+3 «Б»+3 «В»)
- 13.05-13.10 – театрализованное вступление 3 «Д»
- 13.10 – 13.20 – презентация 3 «Д»
- 13.20-13.30 – презентация пресс-центра
- 13.30 – благодарственное слово Глотовой Е.П.
- 13.30 - 3-ьи классы уходят из зала, гости, родители, представители 5-7 классов, педкласс, учителя средней школы спускаются на 4 этаж
- 13.35 - рассадка в зале 5-7 классы (по 3 чел-ка от класса=27 чел-к), пед.класс 10-11 (5 чел-к), пресс-центр – 5 чел-к
- 13.40 – рассадка в зале 4-ых классов
- 13.45 - рассадка в зале гостей и родителей (10 чел-к нач.школа, 9 чел-к средняя школа), учителя средней школы
- 13.50 – фанфары, вступление Глотовой Е.П.
- 13.51 – 14.25 – праздник 4-х классов
- 14.25 – заключительное слово Глотовой Е.П.
- 14.27 – 14.30 – закрытие, выступление директора
- гимн Москвы
- 15.00 – 18.00 – оформление к следующему дню
- 18.00 – приемка школы (зал, этажи, туалеты, раздевалки, 1 этаж и место регистрации, место кофе-брейка, лестничные пролеты, экспертный кабинет, оборудование)
- 19.00 – сбор оргкомитета по итогам дня – корректировка и уточнения по следующему дню
- 20.00 – подготовка раздаточных материалов к следующему дню



экспертных листов для взрослых

Раздача и сбор маршрутных листов для детей I этаж Сметанина, Маркова

Пед.класс 10-11

Встреча учащихся средней и старшей школы (согласно расписанию), учителей  
Раздевалки

Сопровождение в зал гостей

Васильева

Пед.класс 10-11

Сопровождение экспертов в консультационно-экспертный кабинет

9.30 Консультирование по проведению экспертизы

9.40 Прибытие I группы представителей 5-7, пед.класс, пресс-центр, раздевание,  
сопровождение в зал I этаж Резвякова С.Н. Пед.класс

9.30-9.55 Рассадка в зале учащихся, гостей, родителей, экспертов, учителей Актовый  
зал Аксенова И.В.

Муранова С.Н.

9.30 Музыкальное сопровождение I этаж Сметанина

Актовый зал Аксенова

4 этаж Павлова

10.00-10.50 Презентация 1 классы

Компьютерное сопровождение  
родители

10.50 Выход 1 классов из зала 4 этаж Наставники

Выход представителей 5-7, пед.класс, пресс-центр Резвякова С.Н.

Выход гостей, родителей, экспертов, учителей Аксенова, Муранова

10.50-11.15 Выставка 4 этаж Павлова, Зенина Наставники и учащиеся 1-4 классов

11.00 Рассадка 2 классов Актовый зал Аксенова, Муранова Наставники

11.00 Убытие I группы представителей 5-7 классов, пед.класса и пресс-центра/ прибытие II  
группы представителей 5-7 классов, пед.класса, пресс-центра I этаж Резвякова

С.Н. Сметанина, Маркова,

Пед.класс 10-11

11.05 Рассадка II группы представителей 5-7 классов, пед.класса, пресс-центра Актовый  
зал Аксенова, Муранова Резвякова

11.10 Рассадка гостей, экспертов, родителей Актовый зал Аксенова, Муранова

11.15-12.00

Презентация 2 классов

Компьютерное сопровождение  
родители

12.00 Выход из зала 2 классов 4 этаж Наставники

Выход гостей, учителей, экспертов 5 этаж, кофе-брейк Аксенова, Муранова, Колобкова

12.05 Убытие II группы представителей 5-7 классов, пед.класса и пресс-центра/ прибытие III  
группы представителей 5-7 классов, пед.класса, пресс-центра 1

этаж Резвякова Сметанина, Маркова,  
Пед.класс 10-11

12.10 Рассадка III группы представителей 5-7 классов, пед.класса, пресс-центра Актовый зал Аксенова, Муранова Резвякова

12.15 Рассадка 3 классов Актовый зал Аксенова, Муранова Наставники

12.20 Рассадка гостей, экспертов, родителей Актовый зал Аксенова, Муранова

12.25-13.30 Презентация 3 классы

Презентация пресс-центр

Музыкальное сопровождение

Компьютерное сопровождение Актовый зал

13.30 Выход 3 классы 4 этаж Наставники

13.30 Убытие III группы представителей 5-7 классов, пед.класса и пресс-центра/ прибытие IV группы представителей 5-7 классов, пед.класса, пресс-центра 1 этаж Резвякова Сметанина, Маркова,

Пед.класс 10-11

13.35 Рассадка IV группы представителей 5-7 классов, пед.класса, пресс-центра Актовый зал Аксенова, Муранова Резвякова

13.40 Рассадка 4 классов Актовый зал Аксенова, Муранова Наставники

13.45 Рассадка гостей, экспертов, родителей Актовый зал Аксенова, Муранова

13.50-14.30 Презентация 4 классов

Музыкальное сопровождение

Компьютерное сопровождение

14.30 Выход 4 классов 4 этаж Наставники

14.30 Убытие IV группы представителей 5-7 классов, пед.класса и пресс-центра 4 этаж Резвякова С.Н.

14.45 Убытие IV группы представителей 5-7 классов, пед.класса и пресс-центра Из школы Резвякова Сметанина, Маркова,

Пед.класс 10-11

14.30 Сопровождение гостей, экспертов, родителей На I этаж Васильева Муранова

Аксенова Пед.класс 10-11

14.30 Сбор экспертных листов у взрослых I этаж Сметанина, Маркова

15.00 Оформление постеров 5-7 классами 3 этаж Котелкина Н.С. Наставники 5-7 классов

18.00 Приемка школы на готовность 1 этаж, 3 и 4 этажи, зал, туалеты, лестница Котелкина Н.С.

Приложение 8.

ДОГОВОР

между ГОУ СОШ № 26 и родителями

1 класса « »

/> Москва

« \_\_\_\_\_ » 200...год.

ГОУ СОШ № 26 г.Москвы, именуемая в дальнейшем Школа, в лице директора Орловой Елены Владиславовны, действующей на основании Устава с одной стороны,  
и \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ именуемые в дальнейшем Родители, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

### I. Предмет договора

1.1. Школа и Родители объединяют свои усилия в обучении и воспитании

\_\_\_\_\_ 19\_\_ года рождения

1.2 Родители поручают Школе осуществление дополнительного образования своего ребенка по предметам развивающего цикла

1.2. Школа и Родители совместно несут ответственность за результаты своей деятельности в пределах компетенции, разграниченной настоящим Договором.

### 2. Обязанности сторон

#### 2.1. Школа обязуется:

- Познакомить Родителей с правилами внутреннего распорядка Школы
- Осуществлять обучение по образовательным программам, обеспечивающим усвоение государственного стандарта образования и являющимся неотъемлемой частью Договора
- Проводить учебно-воспитательный процесс в тесном сотрудничестве с родителями, обеспечивая системный подход и координацию педагогических воздействий
- Обеспечить личностно-ориентированный подход с целью максимального обнаружения, раскрытия и развития индивидуальных способностей ребенка
- Осуществлять свою деятельность в тесном контакте с родителями, обеспечивая их стратегической и тактической информацией, а также необходимыми методическими материалами для работы дома
- Фиксировать основные образовательные результаты Ученика и знакомить с ними Родителей
- На время учебных занятий, при условии нахождения Ученика в Школе, отвечать за его жизнь и безопасность

#### 2.2. Родители обязуются:

- Считать воспитание ребенка главным делом своей жизни на период 1-4 класса школы
- Основывать повседневное поведение на Базовой системе ценностей и убеждений, являющихся необходимой частью договора
- Обеспечить посещение занятий ребенком в соответствии с расписанием
- Участвовать в мероприятиях, предлагаемых школой согласно утвержденному плану
- Обеспечить ребенка учебными пособиями, рекомендуемыми Школой
- Всемерно поддерживать авторитет Школы как внутри, так и вне ее
- Выполнять правила внутреннего распорядка Школы
- Прививать Ученикам уважительное отношение к учителям, одноклассникам, правилам и традициям Школы. Нести материальную ответственность за порчу и утрату Учеником имущества Школы и имущества других детей.

### 3. Права сторон

#### 3.1. Школа имеет право:

- Вносить изменения в объем и содержание учебных планов и программ без снижения уровня образования учащегося
- Вносить изменения в расписание занятий, при условии извещения Родителей не менее, чем

класс, если ребенок и родители не выполняют условий настоящего договора

### 3.2. Родители имеют право:

- на получение достоверной информации о развитии своего ребенка
- на получение консультации учителей, воспитателей, администрации по вопросам семейного воспитания

### 4. Договор может быть расторгнут досрочно:

4.1. По инициативе одной из сторон в случае невыполнения своих обязательств другой стороной

4.2. По инициативе Школы в случае нарушения Кодекса Родителей, являющегося неотъемлемой частью договора, либо систематического нарушения Учеником правил внутреннего распорядка Школы

### 5. Реквизиты сторон

"ШКОЛА"

Адрес: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Подпись: "РОДИТЕЛЬ"

Адрес: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Подпись:

### Приложение 9.

#### ПРОГРАММА

проведения семинара-тренинга

«Развитие корпоративной культуры организации»

Цель тренинга: видение и стратегическое планирование развития корпоративной культуры организации

Ценности и личность, как ценности управляют личностью.

#### ПОНЯТИЙНОЕ ПОЛЕ

Видение

Миссия

Своеобразие

Уникальность (личности, организации)

Организационная культура

Ценности, убеждения

сравнить с зерном, а культуру организации — с качеством почвы, в которой растет это зерно. Так или иначе, с постоянным повышением значимости человеческого ресурса в достижении лидерских позиций на рынке руководители компаний не могут оставить без управленческого внимания сферу развития корпоративной культуры. Но наиболее частыми препятствиями на этом пути становятся слабая структурированность материала по корпоративной культуре и отсутствие разнообразия системных практичных инструментов. Такое положение дел можно объяснить тем, что Логический уровень Ценностей и Убеждений начал серьезно исследоваться в области бизнеса только лет 20 — 30 назад, так как до тех пор эта сфера жизни человека была практически монополизирована религией и государством.

Собираетесь ли вы каким-то образом влиять на корпоративную культуру вашей компании или нет, важно знать несколько основных постулатов относительно нее:

- Корпоративной культуры не может не быть, то есть при формировании даже небольшого сообщества людей возникает какая-то культура.
- Однажды возникнув, корпоративная культура стабилизируется и, поддерживая одни тенденции, блокирует другие; привлекая одних людей, отторгает других.
- Формируясь под действием создателей компании, в будущем корпоративная культура не подчиняется даже им.
- Осознать особенности и структуру корпоративной культуры, будучи ее носителем, очень трудно.

Корпоративная культура:

- Добавляет конкретности и однозначности в оценку событий, происходящих в компании, и поступков сотрудников. Определяет «правильную» трактовку всех поступков.
- Определяет приемлемые и не приемлемые в компании формы работы и взаимодействия.
- Укрепляет и ускоряет взаимодействие сотрудников, за счет сокращения времени на постоянную сверку понимания приоритетов и значения совершаемых действий.
- Поддерживает одни тенденции и подавляет другие.
- Создает почву для развития одних технологий и противостоит развитию других технологий.

Считывание корпоративной культуры:

Задуматься о специфике корпоративной культуры конкретной организации помогают следующие вопросы, обращенные к ее сотрудникам:

- Что бросилось в глаза при первом посещении компании: во внешнем облике компании (офис, рабочие места, внешний вид сотрудников); в поведении сотрудников?
- Что в компании показалось необычным, странным?
- Чего не замечают сотрудники компании, что очевидно вам?
- Что не принято обсуждать в компании?

Отражение корпоративной культуры в устном творчестве коллектива:

- Мифы — вымышленные истории, передающиеся от поколения поколению.
- Легенды — постоянно пересказываемые рассказы из прошлого компании.
- Истории — правдивые рассказы, обучающие поведению в компании.
- Анекдоты — смешные поучительные истории.

- /> • Честную конкуренцию
- Сотрудничество, кооперацию
  - Чувство локтя, поддержку, душевность
  - Самоограничения и самодисциплина
  - Чувство меры и гармония
  - Интеллект
  - Чувство прекрасного, эстетическую чувствительность
  - Любовь
  - Принадлежность
  - Уважение к личному пространству
  - Планирование
  - Бдительность
  - Свободу
  - Делегирование
  - Доверие
  - Контроль, самоконтроль
  - Самообучение
  - Здоровую увлеченность
  - Искренность
  - Демократичность
  - Слышать сигналы, слабые в том числе
  - Достоинство
  - Самоотдачу
  - Готовность
  - Мобильность
  - Аккуратность
  - Бережливость
  - Щедрость (душевная)
  - Порядочность
  - Решительность
  - Успешность
  - Уверенность в своих силах
  - Терпимость к другим
  - Верность
  - Одержимость