

# ДИРЕКТОР ШКОЛЫ 2022 4

ISSN 1562-1308



# 4

КОНСТАНТИН УШАКОВ  
ДНЕВНИК  
КУРАТОРСКОЙ  
МЕТОДИКИ

# 56

КУЗНЕЦОВА ЛИЛИЯ  
ЛОЖЬ  
ИЛИ ИСТИНА

# Развитие образовательной организации



ДИРЕКТОРИЯ

Первое интерактивное пособие по методам управления для опытных и начинающих директоров школ, заместителей, методистов

## Зачем?

- \* Вы получите алгоритмы запуска инноваций, преодоления сопротивления, разработки образовательных программ и др.;
- \* познакомитесь с самыми эффективными педагогическими технологиями;
- \* прокачаете свое управленческое мышление с помощью онлайн-упражнений.

## Что внутри?

- \* **Экспертные материалы**, статьи, вебинары, схемы, презентации с разбором ключевых управленческих и педагогических тем;
- \* **опыт практиков** иллюстрируем кейсами, примерами, подробным описанием опыта;
- \* **пошаговые алгоритмы** про то, как запускать новые организационные процессы, преодолевать сопротивление, внедрять новые педагогические технологии;
- \* **онлайн-диагностики** и рекомендации, чтобы глубже понять себя, свою команду и школьный коллектив.

## Подписка

<b>12 месяцев</b>	<b>6 месяцев</b>
2 400 руб.	1 350 руб.

Удобно оформить на сайте:  
<https://direktoria.org/evolution/>  
или по телефону: + 7 499 703-30-52

№ 4'2022 (267)

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

# ДИРЕКТОР ШКОЛЬ' 2022

Главный редактор

**К.М. Ушаков**

Зам. главного редактора

**Е.А. Кучеренко**

Шеф-редактор

**Е.Е. Терешатова**

Ответственный секретарь

**М.Г. Драмбян**

Технический редактор

**Е.С. Воронова**

Редакторы

**И.А. Рожков**

**Е.М. Ушакова**

Дизайн обложки

**И. Кокорин**

## Эксперты-консультанты

Белобаба И.Г.

Буряк Е.Г.

Бухаров Д.В.

Васильев В.П.

Головачев С.А.

Долженкова С.А.

Ефимова О.А.

Звегинцева Е.А.

Ивченко О.В.

Казанцева С.Г.

Климовских И.А.

Комиссаров И.В.

Матвиюшина И.В.

Мякина О.Э.

Овсяник И.О.

Павлюк Г.Н.

Помазков В.В.

Пономарев Н.И.

Попова Е.В.

Резвина И.В.

Субботин С.А.

Чикишев А.А.

Корректоры

**Л.А. Тронина, Г.В. Яковлева**

Индексы

73131

П1543

Подписка

Каталог

ФГУП «Почта России»

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## **Письмо редактора**

Ушаков К. Дневник кураторской методики (КМ) ..... 4

## **Искусство управления**

Шляхтина Н., Бобылева Н. Как правильно организовать сетевое взаимодействие? ..... 6

Куксо Е. Скрытые послания скрытого учебного плана ..... 12

Чикишев А. Загадочный шум ..... 17

## **Организация учебного процесса**

Якубовская Э. Формирующее оценивание и мотивация ученика ..... 23

## **Из жизни директора**

«Неподдержка – самый страшный демотиватор».

Интервью с Е. Кирпичевой ..... 32

## **Персона грата**

«Столкновение с реалиями современной школы приводит к оттоку кадров». Интервью с Е. Ленской ..... 42

## **Образовательная политика**

Кузнецова Л. Ложь или истина ..... 56

## **Экономика и право**

Слесарев С. Смягчающие обстоятельства ..... 65

Вифлеемский А., Поташник М. Дамоклов меч над головой  
директора школы ..... 75

Юридические консультации ..... 87

## **Школа и родители**

**Кочуганова Л.** Подростки, употребляющие ПАВ:  
как предотвратить? ..... **92**

## **Воспитание и дополнительное образование**

**Косолапова Ю., Морозова С.** Модель проектной деятельности ..... **101**

## **Уроки здоровья**

Калейдоскоп здоровья ..... **109**

### **Издательская фирма «СЕНТЯБРЬ»**

Распространение  
и подписка  
Т.А. Доронина

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

Главный бухгалтер  
О.А. Архиповская

© «Директор школы», 2022  
© ООО «ИФ «Сентябрь»»

# Искусство управления

## КАК ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАТЬ СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ?

---

“ С чего начать реализацию образовательных программ в сетевой форме? Что нужно знать директору школы об организации сетевого взаимодействия? Публикуем подробную инструкцию по данному процессу.

Наталья Шляхтина,  
руководитель центра  
непрерывного повышения  
профессионального мастерства  
педагогических сотрудников

Надежда Бобылева,  
кандидат биологических наук,  
доцент центра образовательного  
менеджмента, ГАУ ДПО  
Ярославской области «Институт  
развития образования»

## С чего начать?

Последовательно выполните ряд действий:

- решите, зачем вашей ОО нужна сетевая форма;
- прочитайте нормоустанавливающие документы;
- разберитесь, что будет сетевой формой;
- соберите рабочую группу;
- выберите идею и партнеров для реализации задуманного;
- внесите изменения в ООП в части 1 «Система оценки» и части 3 «Создание условий»; не забудьте согласовать данные изменения с Управляющим советом;
- составьте соответствующие локальные акты на уровне ОО;
- разработайте на основе действующих законов и подпишите договор с потенциальным партнером;
- составьте смету, утвердите список обучающихся;
- учтите сетевую форму в расписании занятий;
- проинформируйте обучающихся и их родителей;
- проконтролируйте качество предоставленных услуг в соответствии с ООП;
- по окончании установленного срока осуществите процедуру промежуточной аттестации обучающихся;
- примите решение о следующем учебном периоде: продолжение, корректировка либо отказ от сетевой формы.

Проверьте себя: если к концу учебного года у вас как руководителя появились новые идеи относительно сетевой формы, то вы на правиль-

ном пути, но если вы набрали много шишек и остались разочарованы, то... прочитайте документы еще раз. Сделайте выводы и... начните все сначала. У вас получится!

А теперь разберем необходимые действия по порядку.

## Пошаговое руководство

**Читаем документы.** Законодательные документы, регламентирующие сетевую форму, достаточно конкретны и понятны. Вы удивитесь, обнаружив в этих документах однозначные ответы на все возможные вопросы, однако вследствие непривычности (а не сложности) полученные знания вам придется использовать, разговаривая не только с педагогами, детьми и родителями, но и с вышестоящим руководством. Всегда апеллируйте к документам, а не к опыту или предпочтениям коллег. Например, заместитель директора соседней школы пишет в отчете: «Сетевая форма введена. В День самоуправления старшеклассники провели экскурсию для обучающихся начальных классов школы». Увы, это заблуждение. Сетевая форма предполагает взаимодействие разных организаций; взаимодействие внутри одной школы сетевой формой не является.

**Выясняем, является ли сетевая форма действительно сетевой формой.** Попробуйте назвать 5 существенных признаков сетевой формы. Сверьте ваши представления с содержанием представленной ниже таблицы (договор, обмен ресурсами, наличие локальных актов, изменения в ООП, повышение качества образования) и оцените ваши знания по 5-балльной шкале.

Приведем примеры «сетевки», ко-торая «сетевой» не является:

- договор есть — деятельности нет. Заключенный, но не реализованный договор не позволяет школе ставить «плюсик» в отчетах;
- деятельность есть — договора о реализации программ в сетевой форме нет. Посещение обучающимися другой образовательной организации без подписания соответствующего документа — незаконное действие руководителя;
- договор, деятельность есть — результата нет. Реализация сетевой формы без повышения качества образования есть растрата бюджетных средств.

**Собираем рабочую группу.**

После того как вы прочитаете соответствующие документы и поймете, какой результат вам необходим, остальные действия останутся делом техники. Создайте и утвердите рабочую группу, в которую войдут два (или больше) руководителя ОО, которые будут принимать решения; заместители руководителей, которые будут заниматься организационными вопросами, в том числе промежуточной аттестацией; бухгалтер, на которого ляжет ответственность за движение средств; педагоги, которые будут непосредственно реализовывать сетевую форму. Возможно, вам понадобится включить в

**Таблица. Какая форма будет действительно сетевой?**

<b>Признаки сетевой формы</b>	<b>Варианты нормы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Наличие договора между разными организациями;</li> <li>— внесены изменения в ООП;</li> <li>— составлены локальные акты;</li> <li>— происходит движение обучающихся либо педагогов либо обмен ресурсами между организациями;</li> <li>— качество образования неуклонно повышается</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Обучающиеся школы № 1 изучают физику с использованием дистанционных образовательных технологий (удаленно) с педагогом из другой школы, педагог не приезжает в школу № 1 и не является совместителем в школе № 1;</li> <li>— старшеклассники одной из городских школ изучают модуль внеурочного курса «Мир профессий» на базе другой школы/организации ДОД;</li> <li>— обучающиеся 9-х классов из 4 школ одного микрорайона занимаются на высокотехнологичном оборудовании, установленном в колледже</li> </ul>
<p><b>Внимание! Это не является самостоятельной сетевой формой:</b> дистанционные технологии; электронное обучение; аренда помещения; совместительство работника; репетиторство; замена уроков; открытые уроки; производственные экскурсии; выездные мастер-классы; академическая мобильность; общая база данных.</p>	

рабочую группу лицо, сопровождающее группы обучающихся между ОО (тьютора/классного руководителя/педагога-организатора); воспитателя, который осуществит присмотр за детьми; представителя Управляющего совета и других лиц, представляющих интересы всех участников данного процесса.

**Выбор идеи и партнеров.** Соберите рабочую группу и устройте мозговую штурм по вопросу «Проблемы нашей ОО». Проранжируйте перечисленные проблемы по мере их значимости. Например, вы выявите, что для вашей организации одной из существенных проблем в данный момент является внезапное увольнение педагога по биологии. Действительно, реализация программы в сетевой форме позволяет решить кадровую проблему. Итак, проблема понятна, теперь следует найти сетевого партнера. Не следует ждать, пока такой партнер найдется сам. Составьте рабочий чек-лист: близлежащие школы, наличие учителей биологии, транспортная (или иная) доступность, возможные мотивы, по которым потенциальные партнеры захотят с вами сотрудничать, например, нехватка своего контингента. Вам осталось сделать несколько звонков и начать продуктивное общение. Обратите внимание, что ваши будущие партнеры до вашего обращения могут даже не подозревать о том, что они готовы вступить в подобные инновационные отношения. Ваша задача — успеть сделать партнерам интересное предложение до того, как хороших педагогов пригласят другие школы, также озадаченные подобными проблемами.

## Отзывы экспертов

*«Статья практико-ориентированная, может быть очень полезна, особенно для начинающих руководителей».*

*«Лаконичная и понятная дорожная карта по организации сетевого взаимодействия между образовательными организациями. Проведет дорожку закона мимо туманных неточностей, вызванных различными толкованиями этого термина, прямо к цели, заявленной в заголовке статьи».*

*«Очень полезная статья. Вроде бы и так все понятно, но здесь информация хорошо структурирована, представлена в виде алгоритма, коротко и ясно».*

**Вносим изменения в ООП.** Внесите изменения в каждый раздел ООП:

- в целевом разделе пропишите планируемые результаты и особенности системы оценки знаний при изучении тех предметов и курсов, которые будут реализовываться в сетевой форме;
- в содержательном разделе соотнесите системы формирования УДД и сетевую форму;
- в организационном разделе «Система условий» укажите осо-

бенности сетевого расписания и другие организационные моменты.

**Составляем (изменяем) локальные акты.** Прежде всего вам потребуется создать и утвердить приказом Положение о реализации образовательных программ в сетевой форме в вашей ОО. Также вы можете внести изменения в устав, должностные инструкции, соответствующие приказы. Шаблон Положения и примерный перечень документов, требующих корректировки, размещен в Методических рекомендациях для субъектов Российской Федерации по вопросам реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ в сетевой форме (утв. Минпросвещения России 28.06.2019 № МР-81/02вн).

**Подписываем договор.** При реализации образовательной программы в сетевой форме используются понятия «базовая организация» (там, где дети) и «организация-участник» (там, где ресурсы). Одна и та же школа может быть одновременно и базовой организацией, и организацией-участником в отношении разных ОО или различных курсов. Шаблон договора о реализации образовательной программы в сетевой форме можно найти в приказе № 882/391 от 5 августа 2020 года. Настоятельно обращаем ваше внимание, что содержание подобного договора сугубо индивидуально; стороны именно «договариваются». Пример несоблюдения договора: уже после начала действия договора выясняется, что организация-участник и не собиралась допускать обучающихся базовой школы к работе на высокотехноло-

гичном оборудовании («нам велели эти коробки не трогать»). Проблемы типа «а они не хотят» должны быть отрегулированы еще на стадии подписания договора.

**Составляем смету, штатное расписание.** Согласно действующему закону, возможны следующие варианты:

- оплата по договору о сетевой форме реализации образовательных программ, соглашению или государственному (муниципальному) контракту;
- без оплаты по договору о сетевой форме реализации образовательных услуг при условии предоставления необходимых средств обучения, расходных материалов;
- комбинированные формы оплаты;
- иные варианты.

Таким образом, вы видите, что в распоряжении любого руководителя есть достаточно инструментов для финансового регулирования данного вопроса.

**Информируем родителей и обучающихся.** Родители — это ваши первые союзники. От того, как вы успешно организуете и как красиво подадите идею сетевой формы, зависит, встанут ли родители на вашу сторону. Пример конструктивных отношений с родителями: до введения сетевой формы при содействии Управляющего совета предложите родителям стать участниками общественной экспертизы качества образования в вашей ОО.

**Текущая и итоговая аттестация.** Порядок аттестации прописывается в договоре. Однако законодатель однозначно установил,

что при реализации образовательных программ в сетевой форме дети зачисляются только в одну организацию и только один раз. *Внимание, это важно!* Текущую и итоговую аттестацию проводит базовая организация (та, где зачислены дети). Результаты аттестации в организации-участнике не требуют перезачета в базовой организации. Документ об аттестации (образовании) выдается базовой организацией.

**Анализ динамики качества образования.** Реализация образовательных программ в сетевой форме в глобальном смысле преследует единственную цель — повысить качество образования. Как правило, руководителей и педагогов очень беспокоит возможная конкуренция, когда дети вместе с прилагающимся финансированием будут «перетекать» туда, где «лучше учитель», «новее компьютеры», куда «можно доехать» и т.д. Признавая моральную сторону этого вопроса, авторы все-таки придерживаются мнения, что конкуренции не надо бояться, наоборот, конкуренцию надо искать, ведь «там, где нет конкуренции, спится лучше, но живет хуже».

### Ресурсы для изучения

1) Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт]. С. 15. Сетевая форма реализации образовательных программ.

2) Федеральный закон от 02.12.2019 № 403-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации” и отдель-

ные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [сайт].

3) Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Министерства просвещения Российской Федерации от 05.08.2020 № 882/391 «Об организации и осуществлении образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ» (зарегистрирован 10.09.2020 № 59764).

4) Методические рекомендации для субъектов Российской Федерации по вопросам реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ в сетевой форме (утв. Минпросвещения России 28.06.2019 № МР-81/02 вн)

5) Об утверждении Порядка зачета организацией, осуществляющей образовательную деятельность, результатов освоения обучающимися учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, дополнительных образовательных программ в других организациях, осуществляющих образовательную деятельность: приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 30 июня 2020 г. № 845/369.

6) Реализация образовательных программ в сетевой форме на уровне СОО / методические рекомендации / Н. В. Шляхтина и др. Полный текст размещен на сайте ГАУ ДПО ИРО, г. Ярославль.