

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: повышение эффективности планирования урока

Татьяна Леонидовна Кавалерчик,

преподаватель кафедры управления и экономики образования

Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования

Статья продолжает тему повышения квалификации педагогов, организованного в рамках школьных педагогических советов¹. Одна из самых трудноразрешимых проблем педагогической практики, часто озвучиваемая учителями: нехватка учебного времени для реализации задач образовательного процесса. До тех пор, пока задача успешного тайм-менеджмента не будет решена, невозможно решить ключевую проблему современной школы: повышение эффективности основной единицы образовательного процесса — урока². Что же препятствует рациональной организации времени урока? Что такое педагогический тайм-менеджмент, и как можно освоить его основные принципы? Возможно ли решить эту задачу, повышая квалификацию педагогов? И, наконец, в каких формах это повышение квалификации проще всего организовать?

- тайм-менеджмент • планирование урока • повышение эффективности
- приоритеты • повышение квалификации • педагогический совет • игра

Рбота с руководителями образовательных организаций в рамках темы повышения квалификации педагогов выявила следующий факт: педагоги утверждают, что У НИХ ПРОСТО НЕ ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ на тщательное планирование качественных уроков. А в ходе самого урока не хватает времени на реализацию плана. Что можно предпринять в рамках внутришкольного повышения квалификации, чтобы найти пути решения этой проблемы?

¹ Кавалерчик Т.Л. Повысить квалификацию кадров можно внутренними ресурсами: школьный педагогический совет как инструмент профессионального развития педагогов // Народное образование. — 2013. — № 10. — С. 168–174.

² Кавалерчик Т.Л. Искусство управления уроком: менеджмент в течение 45 минут // Народное образование. — 2014. — № 8. — С. 71–81.

Один из возможных подходов — проведение школьного педагогического совета, направленного на освоение элементов тайм-менеджмента.

Пример организации и проведения педагогического совета, направленного на повышение квалификации педагогов

Назовём педсовет так: «Секреты педагогического тайм-менеджмента».

Начать подготовку педсовета целесообразно с аналитической работы.

Для этого руководителям образовательного учреждения нужно:

- провести мониторинг выполнения педагогом обязанностей в урочное и внеурочное время;

- рассмотреть возможности использования современных компьютерных технологий (в том числе внутри- и внешкольное сетевое взаимодействие педагогов) для сокращения времени на школьный документооборот и для расширения возможностей дистанционного обмена опытом;
- изучить практику использования педагогами дистанционных форм повышения квалификации.

Начать же освоение основ организации времени в педагогическом процессе нужно с тайм-менеджмента урока.

Как спланировать эффективный урок? Какова роль учёта временных ресурсов — того, что сегодня определяют термином «тайм-менеджмент»? Иными словами, как реализовать урок, на котором удаётся успеть реализовать всё задуманное в плане?

Первая часть педсовета неизбежно будет теоретической: описание проблемы, заявленной в теме, и подходов к её решению.

Тайм-менеджмент урока как инструмент повышения эффективности обучения

Начать педсовет можно с описания основных проблем современной школы, среди которых проблема низкой эффективности урока стоит на особом месте. Одним из главных препятствий, мешающих начать, а затем и продолжать непростой путь к высокоэффективному уроку, является нехватка навыков в области тайм-менеджмента.

В применении к уроку цель тайм-менеджмента — это достижение наивысшей эффективности деятельности на единицу времени при условии достаточного уровня здоровьесбережения.

Основные части тайм-менеджмента — это учёт времени, оптимизация времени, планирование дел и организация мотивации.

Существует мнение, что упорядочивание использования времени необходимо только руководителям или менеджерам. Даже если отталкиваться от этой, весьма упрощённой трактовки, педагог — одновременно и руководитель, и менеджер. В реальности же, рациональное использование времени необходимо в любой деятельности, если стремиться сделать эту деятельность эффективной.

Ещё один миф, связанный с тайм-менеджментом, содержит ссылки на так называемый «наш российский стиль работы», под которым подразумевается непредсказуемость возникающих задач, чередование периодов застоя с «героическими» усилиями и прочие явления, прекрасно проиллюстрированные в русских народных сказках. Однако опыт многих профессионально успешных соотечественников и целых организаций показывает, что всё вышеперечисленное — это, во многом, устоявшийся стереотип, отражающий психологический страх инноваций и недостаток мотивации к освоению нового инструментария.

Важно учитывать, что среди выдающихся педагогов абсолютное большинство — это люди, которые своими достижениями обязаны не только тому, что они создали или(и) освоили некие инновации в педагогике, а ещё и тому, что они блестяще овладели искусством организации времени **ИМЕННО В ХОДЕ УРОКА.**

Далее следует назвать основные принципы тайм-менеджмента.

Конечно, имеет смысл обсуждать **принципы тайм-менеджмента именно в применении к обсуждаемой теме, то есть к организации урока.** Несколько ярких цитат помогут облегчить восприятие материала, создать в ходе обсуждения положительный эмоциональный фон и творческую атмосферу.

Один из вариантов представления **основных правил тайм-менеджмента в применении к уроку** может быть таким:

Таблица 1

**Пример педагогического совета, направленного
на внутрифирменное повышение квалификации педагогов**

Тема педагогического совета	«Секреты педагогического тайм-менеджмента»		
Проблема современной школы, которая будет рассматриваться в рамках педсовета	Низкая (в среднем) эффективность учебной деятельности в течение отдельного урока		
Цели педсовета	1. Рост профессионального самосознания педагогов в вопросах повышения эффективности учебной деятельности, в т.ч. за счёт применения тайм-менеджмента. 2. Снятие психологических барьеров, связанных с использованием элементов тайм-менеджмента в учебном процессе. 3. Знакомство с основными правилами тайм-менеджмента урока. 4. Освоение основ тайм-менеджмента урока		
План педсовета	1. Теоретическая часть	<i>вопрос</i> «Тайм-менеджмент урока как инструмент повышения эффективности обучения». 1.1. Ключевая роль обеспечения высокой эффективности учебной деятельности в ходе урока в современной школе. 1.2. Пути повышения эффективности учебной деятельности в течение урока, в т.ч за счёт применения тайм-менеджмента: – основные принципы тайм-менеджмента урока; – обзор технологических возможностей; – изменение профессиональных ролей педагога в современной школе как необходимое условие эффективного тайм-менеджмента в течение урока	<i>метод освоения</i> – задание: «Тайм-менеджмент урока – традиции и инновации»
	2. Практическая часть	«Тайм-менеджмент урока на практике: пробуем и анализируем» поиски путей повышения эффективности учебной деятельности за счёт эффективного тайм-менеджмента на примере фрагментов конкретного урока	– элементы проектной деятельности (тайм-менеджмент как элемент планирования); – презентация фрагмента урока: деловая игра «театральное представление»; – анализ результатов: деловая игра «пресс-конференция после спектакля»
Методические рекомендации по подготовке и проведению педсовета	Организация подготовки педсовета, методика проведения, регламент педсовета, необходимые материалы		

1. Детально планируйте (обязательно в письменной форме) каждый урок

«Требуется более трёх недель, чтобы подготовить хорошую речь экспромтом».
Марк Твен

Проведение высокоэффективных уроков без длительной подготовки — утопия или случай-

ность, это знает каждый педагог. Сложность заключается в том, что систематическое детальное планирование требует мотивации и умения. Составление детального плана потребует определённых затрат времени, которые обязательно окупятся повышением эффективности урока и уровня удовлетворённости педагога своей деятельностью.

Детальный план — в применении к уроку — подразумевает, что определение цели урока, задачи, способы их реализации и формы контроля результатов воплощаются в алгоритме деятельности, которые будут реализованы в течение урока. Вопросы планирования урока, с акцентом на целеполагание, рассматривались в ходе обсуждения педсовета, направленного на повышение эффективности урока.

2. Определите приоритеты и упорядочьте последовательность дел по убыванию важности

Согласно легенде, когда у Микеланджело спросили: «Каким образом вы творите такие скульптуры?» — он ответил: «Я беру глыбу мрамора и отсекаю от неё всё лишнее».

После подготовки алгоритма работ необходимо расставить приоритеты. Расставить приоритеты — значит, в применении к уроку, выбрать те операции, которые **наиболее важны для эффективного достижения поставленных целей**.

Полезно научиться делить все задачи на четыре категории: важные и срочные; важные и несрочные; неважные и срочные; неважные и несрочные. Начинать, разумеется, нужно с выполнения задач первой категории — важных и срочных. В таком случае, если какие-то задачи из последних строк плана выполнить не успеем, то всё равно — главное будет выполнено. При таком планировании, у неважных и несрочных задач не будет шанса отнимать время учителя и учеников.

Самое сложное — определить: что же наиболее важно и срочно, и не упустить из виду цели урока.

3. Спланируйте формы учебной работы на каждом из этапов урока

С одной стороны, правила тайм-менеджмента предлагают **формировать «рабочие блоки», в которых будут содержаться схожие**

по характеру задачи. Ведь любое переключение внимания с одного вида работы на другой требует затрат времени и усилий.

С другой стороны, специфика учебной деятельности такова, что важно **помнить про необходимость смены видов деятельности в ходе урока** (вспомним известную формулировку: «смена деятельности есть отдых»).

Поэтому стоит сделать акцент не с «перескакивания» с одной задачи на другую, а на одном из ключевых принципов организации высокоэффективной деятельности, который часто упоминают, но редко используют: **«отдыхать до того, как устал»**. В применении к уроку это чрезвычайно актуально и довольно сложно.

Стратегически это сводится к тому, чтобы сформировать мотивацию деятельности до её начала. В арсенале практиков такие приёмы и методы всегда были и есть, и их детальное обсуждение на педсовете позволит сформировать у педагогов стратегическую установку на интерес к содержанию. Есть ещё одна сторона: если у учащихся сложился внутренний интерес к делу, если они работают увлечённо, забыв обо всём вокруг, то смена видов деятельности перестаёт быть необходимостью и становится помехой на пути глубокого освоения учебного материала.

Отбирая виды учебной деятельности, нужно использовать наиболее экономичные по времени и одновременно эффективные (с точки зрения достижения целей урока) виды работы.

Важно сочетать традиционные и инновационные технологии обучения.

Учить школьников сегодня, пользуясь лишь классическими приёмами школьного обучения, невозможно. Современная школа находится в условиях становления школьной информационно-образовательной среды, позволяющей включать в учебный процесс новые формы работы. Среди них: дистанционные формы работы, система

индивидуального консультирования, электронные формы взаимодействия, проектные технологии, расширенные возможности взаимодействия на уроке всех участников учебного процесса и т.д.

Педагогу приходится осваивать не только новые технологии, но — одновременно с ними — и новые профессиональные роли, которые дополняют роль педагога как главного носителя знаний. Когда в школе начинает реально функционировать информационно-образовательная среда, это подталкивает учителей к освоения новых профессиональных ролей (консультанта, модератора, фасилитатора и других).

Новые профессиональные роли позволяют педагогу рационально распределять время учебного процесса, помогая выстроить эффективный урок. Инновационные роли педагога подталкивают к расширению «делегирования полномочий» от педагога учащимся, что позволяет отойти от неэффективного пассивного характера восприятия информации детьми в сторону активного деятельностного освоения знаний.

4. Устанавливайте временной регламент

«Пусть равномерны промежутки,
Что разделяют наши сутки,
Но, положив их на весы,
Находим долгие минутки
И очень краткие часы».
С.Я. Маршак

Регламент устанавливается для каждого этапа урока.

Регламент не должен быть расплывчатым, но в нём должны учитываться возможности небольшого уменьшения или увеличения (если это будет необходимо) длительности каждого этапа, причём так, чтобы главные цели урока — в любом случае — достигались.

Сложность планирования урока заключается, не в последнюю очередь, в том, что время урока невелико.

Нередки случаи, когда педагог задерживает детей после урока («чтобы успеть» всё, что он запланировал) или задаёт огромные по трудозатратам домашние задания. Это говорит

о неумении организовать урок, о его низкой эффективности.

План урока должен обязательно оставлять резерв времени, который необходим для устранения непредвиденных трудностей, которые могут возникнуть. Если таковые не возникнут, то резервное время можно посвятить решению «задач на перспективу» (эти задачи тоже должны быть определены в плане).

Без чёткого временного регламента невозможно сделать урок интересным, разнообразным, неумтомительным и одновременно достичь основных образовательных результатов.

Само по себе умение работать в условиях заданного временного регламента, не испытывая стресса и сохраняя высокую работоспособность, чрезвычайно важное в современном динамичном мире качество. Но учитель должен избегать такой организации уроков, при которой жёсткие временные рамки — главный инструмент регулирования учебной деятельности.

Регламент не должен становиться ограничителем познавательной активности детей. Задуматься об этом заставляет известная фраза: «Счастливые часы не наблюдают». К примеру, если на определённом этапе работы удалось организовать познавательную деятельность с использованием игровых технологий, и ученики «включились в игру» и увлечены процессом, то переключиться на другой вид работы трудно. Здесь единственным таймкипером остаётся педагог, который должен продумать формы перехода от этого вида работы к следующему.

Таким образом, для разработки эффективного временного регламента нужно учесть целый ряд факторов, порой противоречащих друг другу. Практически, осваивая педагогический тайм-менеджмент, педагог неизбежно осваивает один из его основных инструментов — регламент.

5. Ориентируйтесь на достижение основных целей урока

Составив алгоритм урока, **оцените его с точки зрения достижимости ключевых целей. Этап оценки урока с точки зрения достижимости целей очень важен** и может занять значительное время, с учётом необходимости возможных корректировок плана. В ходе проведения тематического педсовета этот рефлексивный этап работы можно не просто показать, но и отработать его практически, включив участников в оценку и оптимизацию сценария.

О важности постановки целей урока и возможности их достижения говорилось в ходе обсуждения педсовета «Искусство управления уроком: менеджмент в течение 45 минут».

В завершение первой части педсовета важно упомянуть, что тайм-менеджмент урока охватывает не только планирование урока и реализацию плана, но и последующий анализ результатов.

Анализ урока должен выявить:

- удалось ли достичь запланированных результатов? (если удалось, то как эти результаты были измерены (критерии, показатели)?)
- что из запланированного не удалось осуществить и почему? (неверно были выстроены приоритеты? были выбраны неподходящие технологии? не были учтены какие-то психофизиологические факторы? неудачно был выбран регламент? в ходе планирования были «потеряны из виду» главные цели урока?)
- как следует изменить план, чтобы повысить вероятность достижения заявленных целей урока?

Каждый учитель знает, что для создания высокоэффективного урока необходимы:

1) детальное планирование урока с определением временных регламентов всех его этапов;

- 2) реализация урока в соответствии с разработанным планом;
- 3) обязательный анализ проведённого урока.

И временной регламент этапов работы большинство учителей стараются продумывать. Почему же большинство уроков оказываются малоэффективными? Почему учителя часто выражают недовольство тем, что «опять мало успевают на уроке» и компенсируют это сокращением времени на создание положительной учебной мотивации, гигантскими домашними заданиями, попытками сократить время на изучение каких-то тем (что часто оказывается большой ошибкой) и нервными перегрузками — учащих и своими?

Причин такого состояния дел несколько:

- **знать правила создания высокоэффективного урока и применять их в каждодневной практике** не одно и то же. Второе требует серьёзной мотивации, прежде чем превратится в удобный рабочий инструмент;
- формально организовать планирование (понимая под этим только составление плана урока с регламентом) — **недостаточно** для повышения эффективности урока. **Нужно составлять план, ориентируясь на главные цели урока, которые — предварительно — нужно очень чётко определить. После проведения каждого урока нужно провести беспристрастный анализ — достигнуты ли цели урока, а если не достигнуты — то найти способы исправления ситуации;**
- расстановка приоритетов и упорядочивание в соответствии с приоритетностью различных задач и соответствующих «частей» урока не может выполняться формально. Такая расстановка требует от педагога чёткого понимания целей отдельного урока и места данного урока в образовательном процессе в целом. Иначе есть опасность «заблудиться» в мелочах («за деревьями леса не видно»). **Удачная расстановка приоритетов во многом определяет успех урока;**

- определение временного регламента — не такая уж простая задача. **Грамотное определение регламента требует знания правил и обретения навыков следования им;**

- **отбор наиболее эффективных способов реализации задач урока требует знания о разнообразных методах, технологиях, часть из которых являются инновационными. Ряд технологий требует освоения самим педагогом, это же касается и умения педагога выступать в ходе урока в новых профессиональных ролях.** Это, в свою очередь, требует повышения квалификации педагогов, осуществляемого в непрерывном режиме;

- **и, наконец, последнее — по порядку, но не по важности — замечание: должны соблюдаться ВСЕ перечисленные ключевые условия эффективного тайм-менеджмента, а не только некоторые из них.**

«Важно всё вместе, а не каждое по отдельности»
(немецкая пословица)

Далее можно предложить участникам педагогического совета повторить в экспресс-режиме основные этапы работы.

Далее после обязательного перерыва можно переходить к практической части педсовета.

Методика организации практической части педсовета «Тайм-менеджмент урока на практике: пробуем и анализируем»

«Озаботьтесь использованием минут — часы сделают это сами».

Лорд Честерфильд (английский дипломат и писатель, из письма своему сыну)

Рассмотрим задачу планирования высокоэффективного конкретного урока, используя в качестве подспорья основные принципы тайм-менеджмента.

Разумеется, чтобы спланировать даже один урок с использованием принципов тайм-менеджмента, нужно достаточное количество времени. В рамках одного педсовета возможно попробовать смоделировать такое планирование только для **ФРАГМЕНТОВ УРОКА** не-

большой длительностью, допустим, 5 минут.

Аудитория делится на 3 группы по 7–10 человек. Желательно, чтобы количество человек в группах было одинаковым.

Каждая группа будет планировать проведение **ОДНОГО ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ** конкретного урока. Затем группы расходятся по разным аудиториям для выполнения задания, после чего снова собираются вместе для представления и обсуждения результатов.

Тема конкретного урока может быть продумана заранее или предложена участниками педсовета в ходе работы.

К примеру, нужно спланировать 3 пятиминутных элемента урока по объяснению какого-то физического закона (например, закона Архимеда).

В рамках данного педсовета будем моделировать (в форме ролевой игры) планирование, реализацию и последующий анализ фрагментов урока.

Варианты заданий групп представлены в табл. 2.

Для решения участникам педсовета предлагается поучаствовать в деловой игре «Театральное представление»: **каждая из трёх групп должна представить «сценку», моделирующую пятиминутный фрагмент урока.**

Рамки данной деловой игры просты и предполагают 3 вида ролей участников и 3 правила проведения игры.

Участники каждой группы должны распределить роли:

- 1) «актёры»: это может быть учитель, несколько учителей, учитель и несколько учеников;
- 2) «зрители»: ученики данного классного коллектива, не занятые в роли «актёров»;

Таблица 2

Задания групп по планированию и моделированию элементов урока

Цель урока	Знакомство учащихся с законом Архимеда		
Задания групп	Спланировать и продемонстрировать элемент урока (длительностью 5 минут)		
Номера групп	№ 1	№ 2	№ 3
Цель задания группы	Создание положительной учебной мотивации учащихся к изучению данной темы	Объяснение сути закона	Освоение нового материала через практическую деятельность
Комментарий к заданию	Варианты долженствования: «потому что: — это должен знать каждый образованный человек; — это пригодится на экзамене; — эта тема есть в программе» — на данном педсовете рассматривать не будем. Определим цель — заинтересовать учащихся, а не заставить изучить тему	Конечно, не каждый физический закон можно объяснить за 5 минут, но тем интереснее попробовать это сделать в рамках коллективной работы педагогов на данном педсовете (используем метод «мозгового штурма»)	Можно предложить организовать практический опыт, в котором будут участвовать обучающиеся. Другим подходом может стать рассмотрение примеров в форме решения задач

3) «наблюдатель»: представитель администрации, который пожелал присутствовать на уроке.

Условия игры:

- 1) длительность каждого из выступлений: не более 5 минут (для соответствия такому жёсткому регламенту будем использовать правила тайм-менеджмента);
- 2) каждый из участников группы должен проявить себя с актёрской точки зрения (т.е. не должно быть актёров-статистов: это основа хорошего урока, на котором заняты общим делом ВСЕ УЧАСТНИКИ);
- 3) на протяжении 5 минут представления никто из участников не может «выходить из роли» (навык использования в ходе педсовета «вариативных ролей» позволяет снять эмоциональное напряжение и подготовить педагогов к использованию новых профессиональных ролей).

Для организации игры понадобятся: 3 аудитории (для организации работы всех групп) и 1 большая аудитория для представления результатов. Во всех аудиториях должны

быть: мультимедийный комплекс (компьютер, проектор, интерактивная доска), ученические столы и стулья. Разрешается использовать любые предметы, находящиеся в аудиториях, в которых происходит подготовка «сценок».

Для итоговой части работы понадобятся несколько микрофонов.

На подготовку отводится 20 минут. Затем участники работы собираются в одной аудитории и представляют результаты. Модератор благодарит всех участников выступлений и предлагает аудитории выразить свою поддержку аплодисментами после выступления каждой группы. Итоговая часть практической части педсовета может быть организована в форме «пресс-конференции специалистов по тайм-менеджменту».

Вариант организации «пресс-конференции»:

- 1) 1 чел.: «ведущий пресс-конференции», который определяет порядок поступления вопросов от «журналистов» и подводит краткий итог в конце работы;

- 2) 1 чел.: «таймкипер пресс-конференции»;
- 3) 2 чел.: «помощники ведущего» — предоставляют микрофоны для вопросов (длительность формулировки вопросов и ответов — до 1 минуты);
- 4) 3 человека: «специалисты по тайм-менеджменту» (по 1 чел. от каждой группы, исполнявшие на выступлении роль «представителя администрации», регламент — до 2 минут): подводят итоги выступлений своих групп;
- 5) все остальные участники педсовета выступают в роли «журналистов», задающих вопросы.

Регламент всей практической части получается таким:

- объяснение задания — 10 минут;
- работа в группах — 20 минут;
- представление результатов — 3 группы × 5 минут = 15 минут;
- «пресс-конференция» по итогам представления результатов — 15 минут.

Суммарное время практической части — 60 минут.

Важно подчеркнуть, что итогом практической части педсовета стали планирование, моделирование и анализ 15-минутной части урока. Действительно, для грамотного планирования даже части урока может потребоваться значительное время. **И чем больше задач нам нужно решить за короткий интервал времени, тем больше времени потребуется на планирование.**

Такой результат можно проиллюстрировать фразой Вудро Вильсона (28-го президента США), которого однажды спросили, сколько времени ему потребуется, чтобы написать речь. Вильсон ответил: «Это зависит от обстоятельств. Если я собираюсь выступать в течение 10 минут, мне нужна неделя на подготовку. Если выступление будет длиться 15 минут, то 3 дня подготовки. Если полчаса, то два дня. Ну а если выступление рассчитано на 1 час, я готов выступить прямо сейчас».

Педсовет показал и **возможности обмена опытом педагогов как элемент тайм-менеджмента**. В частности, удачные идеи, представленные в практической части данного педсовета, могут использовать все педагоги, участвовавшие в мероприятии. Получается, что результаты коллективной деятельности по де-

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

тальному планированию урока стали достоянием целого коллектива.

На педсовете решались следующие задачи:

- рост профессионального самосознания педагогов в вопросах повышения эффективности учебной деятельности, в том числе за счёт применения тайм-менеджмента;
- снятие психологических барьеров, связанных с использованием элементов тайм-менеджмента в учебном процессе;
- знакомство с основными правилами тайм-менеджмента урока;
- освоение основ тайм-менеджмента урока (на примере планирования трёх фрагментов урока длительностью по 5 минут).

В дальнейшем, продолжая повышение квалификации педагогов, можно провести серию педсоветов, посвящённых практическому освоению использования тайм-менеджмента в управлении уроком. Вариантами тематики таких педсоветов, позволяющих приблизиться к решению сложных проблем организации эффективного урока, могут быть, к примеру:

- отбор эффективных технологий на уроке: поиски и решения;
- как найти время для творчества ученика на обычном уроке?;
- «успеваемость» и «успешность» современного школьника;
- достижение учебных целей в условиях классно-урочной системы при разной скорости освоения учебного материала учащимися: проблема или возможность.

Освоение тайм-менеджмента и внедрение его в ежедневную школьную практику — длительный процесс, требующий освоения любого инструмента, времени и усилий. Однако это один из важнейших управленческих инструментов, необходимых современному педагогу, и затраты на его освоение — как показывает практика — окупаются в полной мере повышением эффективности образовательной деятельности. **НО**