

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛ: НОВЫЙ УРОВЕНЬ ОСМЫСЛЕНИЯ

Эта тема постоянно поднимается журналом в ответ на запросы читателей.

Автор развивает темы, затронутые им в предыдущих статьях (НО. 2005. № 8, 9).



Марк Поташник,
действительный
член (академик)
Российской
академии
образования,
профессор,
доктор педаго-
гических наук

Программа развития остаётся главным проектным документом, на основе которого работает любая школа страны. Напомним научно обоснованную структуру программы: информационная справка о школе; проблемно-ориентированный анализ; концепция преобразования (развития); стратегия перехода к новому состоянию школы; цели первого (или ближайшего) этапа развития; план действий по развитию на предстоящий год.

Структура программы не изменялась, а в содержательном наполнении разделов изменения есть — и очень существенные. Новые задачи совершенствования подготовки программ развития школ состоят в **углублении** проектировочной работы по многим разделам программы. Нужно признать без всяких упрёков, укоров и обвинений в адрес школ, что на этапе, когда проектировочной деятельностью руководители только овладевали (2000–2005 гг.), невозможно было вскрыть в программах глубокие пласты развития школы, ибо все силы (и прежде всего интеллектуальные) тратились на приобретение собственно умений проектировать, прогнозировать, программировать. Сейчас, когда этап первичного освоения проектировочной деятельности прошёл, когда появились образцы удачных программ развития, можно ставить задачи углублённого осмысления сущности программно-целевого управления школой.

Рассмотрим то новое в уже известных разделах, частях, фрагментах программ и программах развития в целом, что позволит читателям перевести работу по подготовке этого документа на более высокий уровень, а значит, и получать больший развивающий эффект в самой управленческой работе.

Более глубокое понимание сущности и специфики феномена «Развитие» и управления развитием школы

Когда я читаю курс «Управление развитием школы», лекции по теории вопроса обычно выслушиваются не более чем с терпеливым уважением. Как только переходишь к технологии, аудитория оживляется и воспринимает материал с большим интересом и нетерпением. Когда и я поддаюсь этому настроению и вольно или невольно сокращаю материал, связанный с теоретическими основами развития, то при зачётах, собеседовании, анкетировании по итогам курсов сразу становятся очевидными негативные последствия допущенной слабости: обнаруживается поверхностное или ошибочное понимание феномена «развитие», и потому даже безупречное знание технологии управления развитием не спасает. Ошибки в составлении программы, а значит, и в её реализации, становятся неизбежными. Управленческий документ под названием «Программа развития школы» очень часто к развитию никакого отношения не имеет. На естественный вопрос «Почему такое происходит?» ответ следующий: явление «развитие школы» всё-таки для нас новое, проектировочная деятельность для многих тоже нова, да и сразу разобраться в сложном явлении невозможно.

Речь идёт не о каких-то новых разработках (толкованиях, аспектах и т.п.) явления «развитие школы»: теория как часть научного знания объективно сложнее для понимания, чем система мер по её реализации. По методологии и теории развития целостных социальных (в нашем случае — образовательных) систем написаны книги и многочисленные



статьи в журналах, в частности и в «Народном образовании». Именно поэтому мы и рекомендуем читателям, которые хотят углубить свои знания по теме «Управление развитием школы», заняться самообразованием, а чтобы его стимулировать, предлагаем подумать над несколькими диагностическими вопросами, ответы на которые, как говорят, не лежат на поверхности:

1. Какая разница между положительным изменением в образовательной системе и её развитием?
2. Есть ли существенная разница между развитием и саморазвитием системы? Будет ли школа развиваться, если внешние условия развития (финансы, материальная база, наличие идей, нормативные акты и т.п.) благоприятные, а педколлектив не готов или не желает брать на себя новую дополнительную нагрузку, ставить перед собой новые напряжённые цели, перестраивать образовательный процесс?
3. Какой процесс лежит в основе управления развитием школы? (Ответы: «Образовательный, учебно-воспитательный, педагогический процесс» — неверные.)
4. Когда возникает необходимость в развитии школы?
5. Возможно ли развитие школы без освоения новшеств?
6. Согласны ли вы с утверждениями, взятыми нами из программ развития:

- а) «Каждая образовательная система может действовать в одном из трёх режимов: 1) функционирования, 2) перехода от функционирования к развитию, 3) развития»;
- б) «Режим функционирования (в отличие от развития) определяется как деятельность, в которой достигается запланированный стабильный результат»?

Если вы согласны, обоснуйте свою позицию, если не согласны, то назовите, в чём ошибка.

7. Обычно управленческие документы, такие как планы, программы, проекты, начинаются с формулирования целей. Почему в программах развития школ цели формулируются только в пятом (предпоследнем) разделе программы?

8. Можно ли использовать структуру программы развития школы для подготовки плана её стабильного стационарного функционирования?

Ответы на эти вопросы не самоочевидны, и разобраться в них можно, только обратившись к теории вопроса. Повторим: проблема тут в том, что очень многие документы, именуемые программами развития, на подготовку которых затрачено очень много сил и времени, никакого отношения к развитию школы не имеют, т.е. люди, даже очень добросовестно готовившие этот управленческий документ, не понимают сути (сущности) явления «развитие».

Выбор актуальной темы для развития школы

Постепенно отходит в прошлое практика, когда на титульном листе инновационного проекта было крупно напечатано «ПРО-

ГРАММА РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ» (это, заметим, только жанр, название управленческого документа), а вот главного — темы (проблемы, идеи), за счёт реализации которой и планируется осуществить развитие, нет. Это дефект не столько формы, не внешний, а внутренний, существенный недостаток, ибо тему приходится искать, формулировать исходя из задач, направлений работы. Грамотные эксперты не принимают к рассмотрению программы развития, где не названа тема инновационного проекта. И они правы.

Казалось бы, приучили проектные команды школ к формулированию темы развития. Но то ли отсутствие творческих способностей разработчиков, то ли неинформированность в новшествах, но анализ программ, где темы сформулированы, дают основания утверждать, что они большей частью относятся к категории так называемых ретроинноваций. Иначе говоря, для развития берётся общеизвестная идея (проблема, тема, название), которая описана в литературе, технологически хорошо разработана (значит, и опыт уже есть), но предполагается, что в данной конкретной школе ею никогда не занимались. В первые годы модернизации школы такое можно было бы принять, допустить, разрешить и финансировать. Но сейчас, когда заканчивается первое десятилетие XXI века, выделять деньги на программы, в основе которых лежат ретроинновации, было бы неразумно, если не сказать, противоестественно и, значит, недопустимо. Согласитесь, уважаемый читатель, такие темы, как «Здоровье школьника», «Создание образовательной среды», «Компьютеризация (или профилизация) образовательного процесса» и т.п. — это то, чем школы обязаны заниматься ежегодно и уже много лет в режиме стабильного функционирования. Принять их как темы инновационных проектов можно, только если речь идёт действительно о совершенно новой, ранее не встречавшейся системе мер новаторского характера с прогнозом получения совершенно новых результатов.



Из сказанного следует, что требование актуальности темы программы развития приобретает приоритетное значение. Здесь пример подавать должны прежде всего так называемые ресурсные школы — учреждения, уже получившие президентский грант в 1 миллион рублей именно за реализацию своих программ развития.

Справедливости ради отметим, что сейчас, после получения первого миллионного гранта по результатам национального проекта «Образование», стало видно, какие школы деньги получили, но ничем особенным себя не проявили, не стали центрами образовательной культуры в своём городе, районе. Всё это произошло из-за просчётов экспертных советов, ущербности критериев отбора.

Сейчас у этих школ появился шанс не только «сохранить лицо», но и завоевать авторитет, и путь здесь очевиден: взять какую-то актуальную тему для развития, разработкой которой никто не занимался, создать прогрессивный опыт по этой теме, стать действительно ресурсным, социокультурным, опорным образовательным учреждением.

Какие же темы программ развития нам представляются самыми актуальными? Назовём некоторые.

- Реализация Закона РФ о всеобщем обязательном среднем образовании: гармонизация (интеграция) социальной и образовательной функций школы.

- Освоение ценностного подхода в содержании образования.

- Персональный компьютер как интеллектуальный помощник учителя (*имеется в виду использование ПК не только как очередное ТСО, а как модель искусственного интеллекта для решения собственно педагогических задач*).

- Формирование толерантности школьников как средства профилактики экстремизма, национальной, расовой и религиозной ненависти, жестокости, агрессивности.

- Организация самообразования, самовоспитания, саморазвития и самостроительства личности школьника.

- Организация системы дошкольной подготовки будущих учащихся.

- Становление самостоятельной духовно крепкой и нравственно ориентированной личности выпускника, способной противостоять разрушительному воздействию антикультуры и вседозволенности.

И ещё один аспект, связанный с выбором тем для программ развития. От руководителей школ постоянно слышишь, что учебный план, спускаемый сверху (с федерального уровня), плох, не способствует, не позволяет, ограничивает..., что классно-урочная система себя изжила, как и пятибалльная система оценивания знаний учащихся. Предположим, что эти претензии и сетования справедливы. Но почему тогда никто не стремится избрать темы для развития, для эксперимента, связанные именно с разработкой нового учебного плана, с отказом от классно-урочной системы и экспериментированием в предметно-групповой, цикло-блочной, модульной, лекционно-семинарской системе организации образовательного процесса? Все пытаются разрабатывать и осваивать новшества только в рамках спущенного сверху учебного плана и классно-урочной системы, не понимая, что это ограничивает развитие.

Разумеется, для отказа от целого ряда общепринятых и узаконенных сверху нормативных форм нужно получить разрешение на эксперимент от органов образования, но изучение ситуации на местах показывает, что даже лучшие школы за этими разрешениями не обращаются, а стремятся развиваться в рамках нормативно-ограничивающих творчество условий. Иначе говоря: за радикальные инновации никто братья не хочет. При такой практике и радикальных результатов развития ждать нечего.

Новшества в управляющей системе школы

Из теории управления известно: всякое намечаемое нововведение в объекте управления неизбежно должно привести к изменениям в управляющей системе, т.е. должен быть определён субъект, который будет управлять реализацией новшества в образовательном процессе. Это может быть и новое должностное лицо, и новый коллективный орган, а чаще всего у действующих управленцев появляются новые функциональные обязанности и должны быть новые полномочия (права) для выполнения этих обязанностей, и в функционале оговаривается ответственность за неисполнение этих обязанностей.

Например, при системных преобразованиях в школе должна вводиться должность заместителя директора по научно-методическому обеспечению именно инновационного (не учебно-воспитательного) процесса.

Если намечено создавать классы коррекционно-развивающего обучения, то создаётся новый субъект управления — медико-психолого-педагогические или педологические консилиумы,



куда кроме учителей, психолога входят врачи, нейрофизиолог, социальный педагог, социолог, профессионально подготовленный дефектолог. Задача такого консилиума — изучение, диагностика патологий, особенностей (психоневротические аномалии, дисфункции мозга, дидактогенные неврозы, акцентуации характера, дисграфия и т.п.) и совместная выработка системы мер, позволяющая давать этой категории детей образование на уровне их возможностей.

Очевидно, что при обеспечении всеобщего обязательного среднего образования непременно должен появиться новый субъект управления — социальный работник и скорее всего с правами заместителя директора школы.

Если нововведение в объекте существует на уровне идеи и нуждается в содержательной и технологической разработке, могут создаваться творческие микрогруппы, временные творческие и даже исследовательские коллективы.

Написанное понятно, естественно и очевидно. Но в программах развития, как правило, приводится организационная структура управляющей системы, а этого недостаточно: необходимо приводить именно две оргструктуры — ту, что была, и ту, что будет, а также функционал прежних и новых субъектов управления. Без этого сопоставления невозможно понять, в чём же собственно состоят новшества в управляющей системе школы, каковы новые связи и отношения субъектов, возникшие с появлением новшеств в объекте управления.

Всё это касается и описания изменений в системе получения обратной информации о процессе развития школы.

При переходе в режим развития нередко меняется содержание работы разных субъектов управления, в том числе и педагогического совета школы. Например, если прежде этот орган управления чаще всего обсуждал и принимал решения, так или иначе связанные с успеваемостью, оценкой знаний и т.п., то при переходе в инновационный режим педсоветы многих школ стали оценивать не только и не столько те или иные показатели качества образования как таковые, сколько динамику изменения этих показателей для оценки эффективности развития. Обратите внимание: одно дело — фиксация результатов, другое дело — фиксация динамики изменения результатов. Второе, разумеется, характеризует более высокий уровень анализа и соответствует режиму развития школы.

И последнее об управлении. Для того чтобы охарактеризовать любую управляющую систему в любом режиме жизнедеятельности, необходимо описать её (эту систему) либо через функции, организационную структуру и оргмеханизм управления, либо через совокупность управленческих действий. В любом случае управленческое действие «руководство» или функция «руководство педагогическим коллективом» предполагают **специально организованную** работу по мотивации людей на деятельность по развитию школы. Это азбука управленческой науки. Чтобы понять остроту проблемы, пусть читатель отве-

тит сам себе на вопрос: «В программе развития, в образовательной программе школы, в инновационном проекте, в плане учебно-воспитательной работы — в любом управленческом документе, на основе которого в данное время управляется наша школа, есть ли раздел «Мотивационная работа руководителей по стимулированию педагогов на развитие школы»?». Пока в большинстве школ такого раздела нет.

На что в этом случае рассчитывали руководители: на то, что люди сами будут ставить перед собой новые, напряжённые цели, будут брать на себя дополнительные обязанности (сверх того, что требует стабильное функционирование школы) по экспериментированию, по поиску, разработке и освоению нововведений? Думаю, все понимают, насколько это наивно.

Привлечение учителей, учеников, родителей к реализации программы развития школы

Многие руководители школы спрашивают: «Когда готовишь программу развития, надеешься на какие-то существенные сдвиги, новые результаты образования и т.п. А когда программа реализована и анализируешь достигнутое, то видишь, что всё осталось по-старому. Изменения если и есть, то незначительные. Почему так происходит? Ведь мы так старались».

Причин может быть много, но есть одна — общая для всех (как сказали бы теоретики менеджмента): «Отсутствие партисипативности» (от англ. *participate* — участие), т.е. неучастие, невовлечённость педагогов, школьников и их родителей в реализацию программы. Действительно, когда у любого учителя школы, живущего (если судить по проектным документам) в режиме развития, я спрашивал: «В чём состоит ваше непосредственное участие в развитии школы? В реализации какой новой идеи вы принимаете участие?», то получал везде примерно один и тот же ответ:



«Я? Непосредственно? Затрудняюсь ответить. У нас за развитие отвечает заместитель директора по научно-методической работе. Вы у неё и спросите. Она вам наверняка скажет».

С разными детьми в этих же школах был не менее красноречивый диалог:

— В чём особенность школы, в которой ты учишься?

— А она является экспериментальной площадкой (такого-то) уровня.

— А что это значит?

— Наверное, то, что у нас в школе проводятся какие-то эксперименты.

— А в каких экспериментах, или инновационных проектах, или проектах развития ты участвуешь?

— Этого мы не знаем. Нам не сказали...

Реализаторами программ развития становятся, как правило, только руководители школы и небольшая часть проектной команды. В лучшем случае продуманы действия некоторых учителей (авторов программ экспериментов по предметам). Мы рецензировали очень много программ развития в разных регионах страны, но никогда не встречали проекта, где бы в плане действий была запрограммирована работа учащихся в проектах развития (а уж работа родителей тем более). И как результат — пассивное игнорирование, а то и саботирование новшеств. При этом чуть ли не во всех программах развития с пафосом и обильно говорится о превращении пресловутых устаревших субъектно-объектных отношений руководителей с учителями, родителями и учащимися в новые прогрессивные субъектно-субъектные отношения. Но как же может кто-либо быть субъектом развития школы, если он не знает, какая ему отведена роль в этом развитии, что он должен и хочет делать для этого самого развития?!

Как же изменить ситуацию?

Из психологии управления известно, что взрослые и дети крайне неохотно реализуют то, что не сами они наметили. Приходя на работу или учёбу, учителя и школьники уже имеют (осознанно или

нет) свои личные цели, ценности, ожидания. И они надеются, что всё это будет реализовано. Если их ожидания не осуществляются, они либо отстраняются, плохо работают, либо игнорируют навязанные им цели, либо вообще уходят из школы. Изменить ситуацию можно. Прежде всего, мы рекомендуем всеми возможными способами вовлечь учителей, детей, родителей в процесс разработки программы развития школы. Проводя проблемный анализ, всегда следует выяснять цели, ценности, ожидания, представления родителей, детей, учителей о том, какой они хотят видеть школу, и обязательно учесть их мнение при разработке программы.

Во время чтения лекций в г. Кирове директор 10-й школы, кандидат педагогических наук К.А. Колесников подарил мне программу развития своей школы. Я обратил внимание на то, что тираж брошюры... 1500 экземпляров. Я спросил директора, не опечатка ли это? И получил ответ, который меня приятно удивил: «Нет, не опечатка. Мы специально сделали такой тираж, чтобы программа развития школы постоянно была под рукой не только у каждого учителя, но и в каждой семье, у каждого родителя и ученика. Тогда они могут определить свою роль и место в реализации программы».

В любом случае (при любой теме) развитие должно осуществляться так, чтобы каждый педагог имел свой личный проектный документ, позволяющий ему непосредственно или косвенно, постоянно или временно, но участвовать в реализации программы развития школы. Это может быть программа своего развития, своего эксперимента, свой план, модель, перечень мероприятий, но обязательно содержательно связанные с программой развития школы.

Что касается учащихся, то в любой хорошей школе, где во всех направлениях работы приоритет отдаётся идее самообразования, самовоспитания, саморазвития, самостроительства собственной личности, ежегодной работе с детьми над их жизненным проектом, руководители школы, учителя, классные руководители рассказывают школьникам об идеях, целях программы развития школы, помогают найти своё место в осуществлении этой программы. И следят за тем, чтобы личные планы самообразования детей соответствовали программам локальных экспериментов учителей и программе развития школы. Всегда есть социально активные и разумные родители, которые могут принять участие в реализации программы развития школы. Им нужно помочь найти своё место в этой работе, выслушать их предложения, предложить формы участия.

Общеизвестно: причина провала любых, даже самых прогрессивных и нужных реформ в любой сфере в том, что они проводились (навязывались) сверху, людям не объяснили их смысл, суть, назначение, не познакомили с возможными результатами, негативными последствиями и, самое главное, не объяснили людям их место и роль, способы их участия в реформах. А развитие школы — те же реформы.



Прогнозирование положительных результатов развития, негативных последствий и способов их предупреждения, смягчения или компенсации. Составители программ нередко верят в стопроцентную эффективность предлагаемого, им кажется, будто полученные по их проекту результаты обучения, воспитания и развития учащихся буквально перевернут традиционные представления о возможностях детей и учителей. В своей увлечённости они забывают объективные диалектические закономерности: не бывает улучшений без потерь, любая дополнительная нагрузка приводит к перегрузке, к неизбежным отрицательным эффектам, отрицательным последствиям и потому эти последствия необходимо прогнозировать и принимать меры для их минимизации и компенсации.

Допустим, развитие школы планируется через создание классов или гимназических, или с углублённым изучением отдельных предметов, или профильных. Это усилит интеллектуальную составляющую обучения и по сути, и по объёму, и по времени, что неизбежно приведёт к псевдоэлитарности, снобизму, перегрузкам, переутомлению, ущербу для здоровья. Значит, нужно спланировать обязательные и дополнительные уроки физкультуры, экскурсии в природу, спортивные соревнования на свежем воздухе, походы, чтобы компенсировать вред здоровью. А псевдоэлитарность, снобизм «лечатся» производительным трудом, работой в хосписах, больницах, домах для престарелых.

Обязательный анализ ресурсной базы. Одним из требований к программам развития школ всегда было обеспечение реалистичности намеченного. Казалось бы, это так понятно, что не требует ни пояснений, ни комментария. Но за последние годы нам постоянно попадались относительно грамотные с педагогической точки зрения, программы, но абсолютно ресурсно не обеспеченные. Причина — в игнорировании анализа ресурсной базы развития.

Кадровые ресурсы. В проекте развития можно придумать много интересного. Но неплохо было бы проанализировать, какими учительскими силами составители программы развития школы рассчитывают осуществлять намеченное, попытаться хотя бы экспертным путём продифференцировать педагогов по состоянию здоровья, степени загруженности, уровню квалификации и, наконец, по степени креативности. Возможно, от каких-то замыслов (ожиданий, намерений) придётся отказаться или наметить специальную методическую работу с педкадрами. Например, тема программы развития предполагает локальные эксперименты по всем предметам, а большинство учителей (возможно, и все) не умеют составлять программу личного эксперимента, не знают её структуры, не имеют личного опыта экспериментальной работы.

Мне на рецензию попала программа развития, конечной целью которой было превращение школы в гимназию, но 39% педагогов школы не имели законченного высшего об-

разования. Не менее красноречивым было и объяснение разработчиков программы: «Без высшего образования у нас в основном учителя начальных классов». Но ведь именно учителя начальных классов закладывают **основы** качественного образования. И это в школе, где должны работать не только методобъединения, но и кафедры, где все руководители и часть педагогов должны быть не просто с высшим образованием, а специалистами с научными степенями.

Материальная база. В школе 650 детей, 26 классов-комплектов, тема программы развития «Здоровье школьника», а в школе один спортивный зал. Это значит, что даже предусмотренных федеральным учебным планом 52 урока физкультуры невозможно провести в специализированном спортивном помещении при обучении детей в одну смену: в расписание уместятся только 36 уроков, даже при обучении в режиме шестидневки. Отсутствие необходимой материальной базы приведёт к использованию только вербальных методов укрепления здоровья, т.е. бесед о необходимости здорового образа жизни, эффективность которых без каждодневных занятий физкультурой и спортом каждый день практически нулевая.

Финансовые ресурсы. Речь идёт прежде всего о подготовке сметы и грамотном расчёте сметной стоимости программы развития. И дело тут не только в том, как можно и как нельзя расходовать, например, президентский грант, выдаваемый в рамках приоритетного нацпроекта «Образование». Этот грант получают не более четырёх процентов школ страны и по сравнению со всеми другими источниками, финансирующими развитие школы, это капля в море. Тем более, что расходы в рамках нацпроектов имеют существенные ограничения по сферам использования (в основном разрешены расходы на улучшение материальной базы, а для значительной части школ это не актуально).



Деньги могут быть необходимы для введения в штатное расписание новых должностей по новым специальностям (психологов, дефектологов, нейрофизиологов, социальных педагогов, турорганизаторов, педагогов дополнительного образования, педагогов для преподавания дисциплин, обеспечивающих профилирование и т.д.); для оплаты работы специалистов, привлечённых к составлению новых учебных программ; для создания научной лаборатории; для приобретения необходимого программного обеспечения, чтобы освоить новые информационные и коммуникационные технологии; для подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; для оплаты научного руководства, рецензирования альтернативных программ и т.п.

Важно, чтобы весь расчёт был выполнен квалифицированно, учитывал бы фактор инфляции. При необходимости авторы проекта могут показать, какую часть средств они планируют заработать сами за счёт разных внебюджетных источников, а какой суммы им не хватает, и они хотели бы её получить в виде гранта. Планировать развитие школы при отсутствии финансовых средств на развитие бессмысленно.

Научно-методические ресурсы.

Главный источник поиска тем для развития — проблемный анализ состояния школы. Кроме того, всегда нужно иметь под руками более или менее полный тезаурус (перечень, источник, информационную базу), где перечислены актуальные темы, которые могут стать основой выбора идей и тем для развития школы. Нередко директору не из чего выбирать, а эрудиция недостаточна.

В связи с этим вспомним из теории менеджмента одно из важнейших условий оптимального управления социальными системами: наличие резервов, где главным является резерв идей, вариантов управленческих решений. Нынешний уровень осмысления ситуации с развитием школ в стране предполагает немедленное создание такого резерва.

В заключение ещё одна рекомендация составителям программ развития школ в 2007/08 учебном году.

Не нужно стремиться к тому, чтобы всё время работы по программе было занято максимально плотно: обязательно заложите в план резервное время. Страна, общество, а значит, и образовательные системы находятся в состоянии реформ, преобразований, развития; перемены происходят достаточно часто, возникают новые идеи, актуальность которых требует их немедленной реализации, возникают новые проблемы, которые приходится решать. Всё это предполагает коррекцию программ развития школ в процессе их осуществления. Реализация любой вновь возникшей идеи, решение непредвиденно возникшей проблемы требуют времени, которое всегда было и остаётся дефицитным ресурсом. **НО**

Жизнь, как она есть

Реплика

Получил письмо от учителя сельской школы:

Уважаемый Марк Максимович!

Вернулся из летнего оздоровительного лагеря для детей и оставшееся время отпуска как всегда решил посвятить самообразованию: собрать к урокам материал по наиболее сложным и новым требованиям, изложенным Вами в книге. Но не тут-то было. У нас в школе отключен доступ в Интернет, так как не оплачен телефон. Директор сказала, что Управление образования выделило всего (Вы будете смеяться) три тысячи рублей на подготовку школы к новому учебному году, то есть на ремонт. Все деньги и ушли на краску для фасада, будто от этого зависит качество образовательного процесса. А выбраться в город в интернет-кафе очень дорого: проезд на автобусе стоит 140 рублей в один конец. Накопить на свой компьютер пока никак не получается, хотя откладываю каждый месяц по пятьсот рублей уже второй год. Больше позволить себе не могу, так как трое детей.

Пришлите, пожалуйста, любую из книг, указанных Вами в списке литературы. Сохранность и возврат в назначенные Вами сроки обещаю. С уважением и благодарностью, М.А.

Что могу сказать? Стыдно и больно за то, как государство содержит школы и учителей. А ещё мне это напомнило историю, как маленькая мышка отключила подачу электроэнергии целому городу, когда «по неведению» перегрызла проводок, соединяющий ГЭС с электронной системой управления подачей электричества.

М. Поташник