

# ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ, ДОСТОЙНАЯ БЮДЖЕТНОГО ГРАНТА

**В редакцию журнала «НО» поступают письма от руководителей образовательных учреждений и органов образования с вопросами о технологии разработки программы развития школы. В 90-е годы прошлого века эта тема на страницах журнала звучала регулярно. И вот новый всплеск интереса к этому важнейшему проектному документу. Чем он вызван, понятно: новое время требует новых подходов, новых аспектов программы развития, тем более что теперь добротный документ может получить грант муниципального или регионального органа управления.**

**Об этом — предлагаемая вам статья.**



**Марк Поташник,**  
действительный  
член РАО

9 декабря прошлого года на заседании Правительства Российской Федерации был заслушан и обсуждён доклад министра образования и науки А. Фурсенко «О приоритетных направлениях развития образовательной системы Российской Федерации». Предложения министерства одобрены правительством. В постановлении правительства говорится, в частности, о том, что **ещё одним каналом поступления денег из бюджета в учебные заведения станет проектное финансирование. Школы (как и другие учебные заведения) должны разрабатывать свои программы развития, и эти программы будут «соревноваться» за деньги, выделяемые государством, то есть — за гранты.**

Это положение не совсем ново: и программы развития многие школы разрабатывали, и гранты получали, определённый опыт получения денег через конкурсы у школ есть. Новым стало то, что раньше инвесторами были, как правило, негосударственные структуры и лица, теперь же **фонды развития образовательных учреждений должны создаваться и из бюджетов** федерального, регионального и муниципального уровней. Запрета на выделение грантов на развитие и прежде не было, просто у большинства органов управления образованием этих средств было мало. **Теперь инвестиции в развитие становятся их обязанностью.**

Из сказанного вытекают две важные задачи:

1. Обеспечить разработку качественных проектов развития образовательных учреждений, их экспертизу и при необходимости провести конкурс между ними.
2. Повсеместно создать денежные фонды, обеспечивающие реализацию проектов развития школ.

За последние десять лет как эксперт я оценивал сотни различных проектов и потому есть возможность их сгруппировать и проанализировать ситуацию в целом.

Существует несколько видов проектов развития образовательных систем: программа развития, программа эксперимента, инновационный и исследовательский проекты, образовательная программа школы и т.д. Наиболее часто на получение гранта школы представляют программу развития. Рассмотрим, какими могут быть её содержание и структура.

## **Программа развития школы**

Её отличительная особенность в том, что она разрабатывается не для локального, частного, а для **системного преобразования учреждения**, когда новшества прямо или косвенно затрагивают все или большинство частей образовательной системы школы, детского сада или учреждения дополнительного образования.



Рассмотрим структуру и содержание программы.

#### **Информационная справка о школе.**

Этот раздел имеет два посыла: один — для авторов проекта, другой — для спонсоров (грантодателей). Обычно авторы программы развития очень подробно описывают все характеристики исходного состояния школы, тратят на это много сил, но на вопрос «Зачем нужны все эти данные?» чёткого ответа дать не могут. Чаще всего говорят: «Для полноты картины». На самом же деле **необходимость этого раздела для авторов проекта определяется другими, более существенными причинами.**

Информационная справка позволяет раскрыть исходное состояние объекта (школы), который нуждается в развитии, в преобразованиях. Только при этом есть возможность понять, **от какого состояния коллектив хочет уйти, что не устраивает авторов проекта.** Кроме того, каждый факт, явление, статистические данные, отражённые в информационной справке, важны не сами по себе, а необходимы для оценки того, чем они являются:

- благоприятной предпосылкой развития;
- непреодолимым обстоятельством, с которым тем не менее школа вынуждена вступать в процесс развития, и это будет препятствовать получению максимально возможных результатов;
- проблемой, решаемой в ходе реализации программы.

Эти оценки обязательно должны присутствовать в справке, иначе она теряет смысл.

Грантодателю информационная справка позволяет оценить, **насколько реальны перспективы развития от возможного вложения финансовых средств, насколько реалистичен заявленный проект:** смогут ли его реализовать имеющиеся в школе кадры, позволит ли материальная база, есть ли предпосылки достичь успеха, не авантюристичен ли проект из-за плохих исходных условий?

В информационной справке стоит отразить число учащихся, количество

смен с указанием классов по сменам, число классов по ступеням образования и параллелям, число педагогов (общее и дифференцированно — по образованию, квалификационным разрядам и категориям, почётным званиям, стажу работы, креативности и другим характеристикам); режим работы школы, продолжительность уроков по классам, состояние материально-технической базы (число спортзалов и площадок, наличие актового зала, столовой (число мест), количество и оснащённость кабинетов, библиотеки (число книг, наличие электронного каталога), общемедицинского, стоматологического и физиотерапевтического кабинетов; характеристику внеурочной воспитательной работы (какие художественные, спортивные, музыкальные школы, студии, клубы, секции действуют на базе школы); сведения об истории, традициях и наследии школы; о её контингенте (по полу, социальному составу семей, национальности, здоровью, успешности в учёбе и другим важным параметрам); характеристику социума (население микрорайона, окружение школы, наличие культурно-просветительских, спортивных учреждений, торговых точек и т.д. — всего того, что необходимо учесть при подготовке программы развития). Стоит также сказать о наличии (или отсутствии) творческих контактов с учёными, научными центрами, кафедрами вузов, ИПК); осветить краткие итоги учебно-воспитательного процесса за последний год (или годы) по ступеням, параллелям и классам, циклам предметов с указанием динамики результатов за последние годы, другие данные анализа учебно-воспитательного процесса и его результатов (показатели уровня воспитанности, степени развитости, отрицательных эффектов и последствий образовательного процесса и т.п.). В справке стоит отразить наиболее яркие достижения школы, её конкурентные преимущества; характеристику управляющей системы в виде организграммы, функционала и организационного механизма управления.



**Проблемный анализ состояния школы.** После информационной справки не стоит сразу формулировать цели, ибо неясен источник их возникновения. Те, кто сразу формулирует цели программы, может это делать только произвольно. Проект сразу же утрачивает логичность, а значит, и научность, набор целей будет неполным и, вероятнее всего, — противоречивым.

Многие авторы пытаются дать анализ проблем, но часто допускают такие ошибки:

- произвольность выбора проблем (неопределённость источников или же берётся какой-то источник, где изложены проблемы образования в мире, в стране, в регионе, городе, районе, что выдаётся за специфические проблемы именно этого образовательного учреждения);
- неполнота выявления проблем;
- отсутствие их структуры (вместо логичной структуры рядоположенности в программе представлено так называемое «проблемное месиво»);
- отсутствие приоритетности;
- ориентация на требования сегодняшнего дня без учёта требований будущего.

Предлагаю такой пошаговый механизм проблемного анализа, исходящий из последовательности трёх его этапов, противоположный традиционно сложившемуся: анализ результатов, анализ учебно-воспитательного процесса, анализ условий.

**Шаг 1.** Сначала выясняем и называем, какие результаты образовательного процесса по возвращению личности нас не удовлетворяют, мы хотим и можем их изменить.

**Шаг 2.** Формулируем, каких результатов мы хотим и можем достичь.

**Шаг 3.** Сравнивая желаемые и имеющиеся результаты, формулируем проблемы достижения желаемого.

**Шаг 4.** Выясняем, из-за каких недостатков образовательного процесса возникли сформулированные в шаге 3 проблемы.

**Шаг 5.** Выясняем и определяем, из-за недостатка каких условий (научно-ме-

тодических, кадровых, финансовых, материально-технических, нормативно-правовых и др.) возникли проблемы образовательного процесса, выявленные в шаге 4.

**Шаг 6.** Методом экспертной оценки ранжируем выявленные (в шагах 3, 4, 5) проблемы по значимости.

В результате такого проблемно-ориентированного анализа получаем **структурированную** и ранжированную по приоритетности совокупность проблем.

Разумеется, у кого-то из руководителей школ сложилась иная технология выявления проблем. Не утверждаю, что приведённая здесь — единственно возможная. Важно, чтобы в итоге анализа не получилось проблемного месива, чтобы анализ был обоснованным и выявлял не «проблемы вообще», а **специфические проблемы конкретного образовательного учреждения в данное время, чтобы сформулированы они были максимально конкретно операционально.**

Следующий раздел программы развития — это концепция преобразований. Будем помнить: одно из важнейших требований к программе, определяющих её качество, — целостность, взаимосвязь всех разделов. Так вот, выявленные в анализе проблемы должны послужить основой поиска идей, с помощью которых эти проблемы будут решаться, поскольку **совокупность идей, выстроенная в определённой форме, и есть концепция той школы, которую авторы проекта хотят создать, — то есть проекта преобразований.**

**Концепция новой школы.** Обращаю внимание руководителей школ на дефект, встречающийся почти во всех представляемых на получение грантов программах развития. Составители начинают этот раздел с пространных философских, теоретических, методологических рассуждений обо всём, что есть нового в современной педагогической науке: об образовательных пространствах и средах, об аксиологических основах современного образования, о социокультурном и антропологическом подходе в образовании, о принципах культуросообразности и природосообразности, о лично ориентированной, социально-ориентированной образовательных парадигмах и т.д., и т.п. Всё это излагается объёмно, витиевато, заумно, и трудно понять, как это связано с теми конкретными идеями, составляющими суть концепции, с помощью которых авторы собираются преодолевать выявленные проблемы. Мне долгое время было непонятно: почему составители программ так настойчиво и упорно стремятся поместить в разделе «Концепция» проектного документа именно философско-теоретико-методологическое вступление, **которое чаще всего не относится к сути новшеств**, а носит некий ритуальный характер? Ведь речь идёт не о научном труде, а о **работе документе образовательного учреждения.** Причину этого странного дефекта вижу в том, что авторы программ (да и многих пособий по их разработке) термин «концепция» понимают так, как он толкуется в большинстве словарей, например: «...определённый способ понимания, трактовки какого-либо предме-



## Юридические консультации

На вопросы читателей журнала отвечает юрист, доктор юридических наук Любовь Погребняк

**Руководитель требует, чтобы я возместил ущерб. Я хочу уволиться, а он грозит обратиться в суд. Есть ли какой-нибудь выход из этого положения?**

Действительно, в соответствии со ст. 238 ТК РФ работник несёт материальную ответственность за ущерб, причинённый руководителю. Обычно ущерб взыскивается из зарплаты работника в добровольном или принудительном порядке. Однако общий размер всех удержаний при каждой выплате зарплаты не может превышать 20% заработка.

Руководитель не вправе отказать вам в увольнении, мотивируя это не полностью возмещённым ущербом. Не может он требовать и выплаты всей суммы ущерба при увольнении. На увольняющегося работника распространяются положения ст. 138 Трудового кодекса Российской Федерации. С него может быть удержано не более 20% причитающихся при расчёте денег. Остальная сумма будет взыскана по решению суда и удержана из зарплаты на новом месте работы: всё те же 20% в месяц до полного возмещения нанесённого ущерба.

Не стоит бояться обращения руководителя в суд: взыскание ущерба в судебном порядке — это обычная процедура. Она применяется, когда работник причинил вред на сумму, превышающую его средний месячный заработок, или когда работник не согласен добровольно возместить ущерб (ст. 248 Трудового кодекса Российской Федерации). Судебное решение не ухудшает материального положения подсудимого.

**Можно ли с работающими в образовательном учреждении пенсионерами в связи с введением в действие нового Трудового кодекса Российской Федерации перезаключить трудовой договор на срочный?**

В соответствии со ст. 59 ТК РФ срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо самого работника с пенсио-

та, явления, процесса», «точка зрения на предмет или явление...», «ведущий замысел», «угол зрения, под которым рассматривается что-либо» и т.п. На самом же деле термин «концепция» в программе развития школы употребляется в буквальном значении: латинское «*concepto*» означает «схватывать». Имеется в виду схватывать идею (идеи), сущность. Вот почему считаю, что концепция программы и должна начинаться с чёткой и краткой (в несколько строк) формулировки перечня новых идей, реализация которых и приведёт к развитию школы.

Необходимость применять другие трактовки термина «концепция», пространно излагать всё прогрессивное из теории и методологии, что знают разработчики программы, в рабочем документе образовательного учреждения, как правило, нет. Весомости проектному управленческому документу объёмное теоретизирование не добавляет. Эксперты, определяющие, кому выдавать гранты, в состоянии оценить ценность инновационных идей без пространных, зачастую и весьма общеизвестных рассуждений.

Итак, повторю: **раздел «Концепция» советуем начать с чёткого перечня инновационных идей, реализация которых поможет ликвидировать выявленные в анализе проблемы и придать школе режим развития.** Под инновационными идеями мы понимаем как новшества радикального, новаторского характера, не имеющие аналогов, так и идеи известные, но являющиеся новыми для педагогического коллектива этой школы; я называю этот оксюморон «ретроинновациями».

Необязательно, но весьма желательно кратко, одной или двумя строками, сформулировать (без пространных рассуждений) и **ценностные основания предлагаемых идей**, что конечно же существенно усилит инновационную, научную и практическую значимость проекта. Поскольку аксиология (теория ценностей) во многих педагогических вузах не преподаётся как обязательная дисциплина, требовать изложения ценностных оснований новшеств пока преждевременно. Но разработчики инновационных проектов любого вида должны стремиться к этому.

Замечу: любое новшество, касающееся той или иной части образовательного процесса, можно считать новшеством только в сравнении с тем, что было. Это хотя и чисто техническое, но обязательное требование. Как, например, понять, что авторы предлагают новый учебный план, если рядом нет прежнего?

Итак, **новшества, составляющие концепцию, распределяются между всеми компонентами двух частей только в сравнении: «было — предлагается» или «есть — хотим создать».**

*1 часть. Характеристика нового управляемого объекта*

1. Структура нового (или модернизированного) образовательного учреждения по ступеням образования.
2. Учебный план.
3. Новые (или модифицированные) учебные программы.
4. Формы организации образовательного процесса (если предлагается что-то вместо классно-урочной системы).



5. Технологии, методики, методы, способы обучения, воспитания, развития и социализации учащихся, с помощью которых будет реализовываться новое содержание образования.

6. Характеристика нового содержания, структуры, организации внеурочной, внеклассной, внешкольной воспитательной работы.

### *II часть. Характеристика управляющей системы новой школы*

1. Новая (обновлённая, модифицированная) организационная структура управляющей системы в виде органограммы (графической модели), где показаны её уровни, звенья, названы все субъекты управления и, насколько это возможно, — связи и отношения между ними.

2. Новый (или обновлённый), обязательно соответствующий новому объекту управления функционал всех индивидуальных и коллективных субъектов управления, связанных с тем или иным участком развития школы (это предполагает не только перечень функциональных обязанностей, но и полномочий, прав и ответственности каждого субъекта управления).

3. Новые, если они есть, механизмы управления: что нового вводится в планирование, организацию, контроль и т.д., новые методы управления.

4. Новые механизмы, способы, формы, средства получения обратной информации о состоянии и ходе развития школы.

**Стратегия перехода от прежней школы к новому её состоянию.** Серьёзные преобразования вряд ли можно осуществить за год, в один этап. Поэтому экспертным путём определите этапы перехода и их продолжительность (чаще всего берётся этап протяжённостью в один учебный год). По каждому этапу формулируйте направления изменений и желательные — задачи. И, наконец, самое важное: проведите расчёт всех ресурсов (и прежде всего финансовых), необходимых для реализации задач каждого этапа. Если станет ясно, что необходимого количества денег нет, то увеличьте число этапов, проведите корректировку задач и расчёт средств. Полным расчётом сметной стоимости по всем этапам можно завершить программу.

Обращаю внимание руководителей школ на необходимость выполнять требования этого раздела. Дело в том, что большинство проектировщиков формально относятся к этому разделу программы развития, ошибочно полагая, что все новшества можно разработать, внедрить, освоить уже в первом году, и поэтому вопреки здравому смыслу и объективным ограничениям стремятся всё намеченное на несколько лет втиснуть в план действий первого года реализации программы. Не будем забывать, что **программа развития — это рабочий проекторочный документ, который школа реализует несколько лет.** Именно поэтому вся работа и делится на временные этапы, в рамках которых и прописывается та часть новшеств — в виде направлений

нерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением разрешена работа временного характера.

В соответствии со ст. 12 ТК РФ закон или иной нормативный правовой акт, содержащий нормы трудового права, вступает в силу со дня, указанного в этом законе или ином нормативном правовом акте, определяющем порядок введения в действие акта данного вида.

Статья 424 ТК РФ содержит положение, где прямо указано: «Настоящий Кодекс применяется к правоотношениям, возникшим после введения его в действие. Если правоотношения возникли до введения в действие настоящего Кодекса, то он применяется к тем правам и обязанностям, которые возникнут после введения его в действие».

Таким образом, руководитель образовательного учреждения не вправе заключить срочный трудовой договор с пенсионерами, уже работающими в организации на условиях договора, заключённого на неопределённый срок.

#### **Как осуществляется приём на работу в образовательном учреждении?**

В соответствии со ст. 67 ТК РФ трудовой договор заключается только в письменной форме и составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передаётся работнику, другой — хранится у работодателя.

Если работник по каким-либо причинам с ведома или по поручению работодателя или его представителя всё же приступил к работе, то трудовой договор, не оформленный надлежащим образом, считается заключённым.

Приём на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключённого трудового договора. Приказ (распоряжение) работодателя о приёме на работу объявляется работнику под расписку в трёхдневный срок со дня подписания трудового договора.

При приёме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в образовательном учреждении правилами внутреннего трудового распорядка, уставом образовательного учреждения, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника коллективным договором.

**Может ли быть привлечён к дисциплинарной ответственности руководитель образовательного учреждения?**

По требованию представительного органа работников могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности руководитель организации, его заместители.

В соответствии со ст. 195 ТК РФ работодатель обязан рассмотреть заявление представительного органа работников о нарушении руководителем организации, его заместителями законов и иных нормативных правовых актов о труде, условий коллективного договора, соглашения и сообщить о результатах рассмотрения представителю органа работников.

Если факты нарушений подтвердились, то работодатель обязан применить к руководителю организации, его заместителям дисциплинарное взыскание, вплоть до увольнения.

**Каковы правовые последствия незаконного перевода или увольнения?**

Работник при признании увольнения или перевода органом по рассмотрению трудового спора незаконным должен быть восстановлен на работе. Орган, рассматривающий спор, одновременно решает вопрос о взыскании с руководителя образовательного учреждения заработка в пользу работника за время вынужденного прогула, а также о компенсации морального ущерба.

**Что включает в себя порядок увольнения работника?**

При увольнении работника руководитель образовательного учреждения издаёт соответствующий приказ, который доводится до сведения работника письменно. В день увольнения работника администрация обязана выдать ему трудовую книжку и произвести окончательный расчёт (ст. 62 и 140 ТК РФ).

Законодательство Российской Федерации предусматривает ответственность работодателя за время задержки выдачи трудовой книжки при увольнении в размере среднего заработка за каждый день просрочки (ст. 236 ТК РФ).

**В течение какого времени необходимо устроиться на работу при увольнении по собственному желанию, чтобы не прервался стаж?**

При увольнении после 1 сентября 1983 года по собственному желанию без уважительных причин непрерывный трудовой стаж сохраняется при условии, что перерыв в работе не превысил трёх недель.

работы, задач или того и другого, которые могут быть реализованы на каждом этапе.

**Цели первого этапа преобразований.** Это нетрадиционный подход, ибо обычно считается, что планирование всякой деятельности начинают с целей, хотя, полагаю, данных для их чёткого формулирования прежде не было. Ведь проектирование начинается с потребности, а возможность более или менее точно сформулировать цели первого или предстоящего года преобразований появляется только на завершающем этапе подготовки программы развития. Речь идёт о строго научном — **операциональном** представлении того, что такое цель. Поясню, что имею в виду. Определение «цель — это образ желаемого результата» в управленческой науке признаётся некорректным, если не сказать неграмотным. Существует много понятий, которые можно было бы охарактеризовать как «образ желаемого результата». Это — намерение, устремления, мечты, социальный заказ и т.д. **В управлении цель задаётся только операционально, то есть только так, чтобы:**

- желаемый результат был сформулирован предельно конкретно, был понятен, ясен механизм сравнения полученного результата с ожидаемым, то есть достижение цели можно было бы проверить и ясен был бы набор параметров, по которым можно определить, достигнута цель или нет;

- определено время достижения цели (результата).

Отсюда становится понятным: формулировки типа «формирование разносторонне и гармонично развитой личности, которая...» или «повысить качество образования» и т.п. **при грамотном проектировании вообще не относятся к категории целей.** Это псевдоцели и в программах развития (и где бы то ни было) они не имеют смысла, если не относить их к намерениям, благим пожеланиям, мечтам.

Приведу пример массового заблуждения относительно целей. На протяжении очень многих лет на самых разных конференциях, где шло представление программ развития или иных проектов, руководители школ говорили, например, такое: «Цель нашей школы (программы, проекта и т.п.) — создание условий для разностороннего развития личности ученика...» А ожидаемые результаты характеризовались как повышение числа медалистов, победителей олимпиад, детей, обучающихся на «4» и «5» и т.п. Обратим внимание: так называемая цель — об одном, а ожидаемые результаты — о другом, то есть они **не сопоставимы**. Такой абсурд — результат неоперациональной постановки целей.

И не будем забывать: перед началом каждого года (этапа) формулируются цели именно предстоящего года в соответствии с данными предыдущего раздела (стратегия преобразований), где определены этапы развития по годам.

**План действий.** Это *главный* раздел программы развития как проекта, поскольку ради него необходимы были все предшествующие её части. Иногда разработчики считают, что для получения гранта этот раздел необязателен. Тут всё зависит от тре-



бований спонсора. Ведь с грантом или без него **реализовать программу без плана действий невозможно**. Считаю, что программа развития, в которой представлен и план действий, содержит дополнительный аргумент (для экспертов, спонсоров, органов управления, дающих гранты), подтверждающий высокий уровень компетентности составителей программы, серьёзность их намерений.

План действий представляет собой матрицу, в колонках которой даются конкретные ответы на шесть вопросов: Что делаем? Как? Когда (дата начала и дата конца действия, мероприятия)? Где? Кто? Сколько средств на это нужно?

Напомню: план действий составляется *не на всю программу в целом*, а только на предстоящий год в точном соответствии с временными этапами и задачами, сформулированными в предыдущем разделе, а затем ежегодно по каждому из этапов.

Обращаю внимание авторов проектов на то, что в программе развития в любых разделах, и прежде всего в плане действий, **должно быть отражено участие в реализации программы не только членов проектной команды или руководителей школы, но и учителей, учащихся, родителей**. В идеале разработка любых программ развития школы предполагает совместное с каждым ребёнком составление индивидуальной программы его развития-саморазвития (или хотя бы для групп детей, у которых ситуация развития личности имеет общие типичные черты), обучение детей проектированию своей жизни, разработке своего жизненного проекта, тесно связанного с проектом развития школы. Это, конечно, очень непростая задача, но это и есть то, что называют **самой сущностной гуманистической частью природосообразной педагогики**. К сожалению, пока чаще встречаются проектные документы, в которых участие и учителей, и детей в преобразовании школы вообще не предусмотрено.

Для целостного видения изложенного представлю структуру программы развития школы, претендующей на получение гранта:

1. Информационная справка о школе.
2. Проблемный анализ состояния школы.
3. Концепция новой школы.
4. Этапы перехода от прежнего состояния к новому.
5. Цели первого этапа преобразований.
6. План действий.

Дабы руководитель школы сам мог проверить грамотность подготовленной им программы развития, напомню качества, которым она должна удовлетворять: актуальность, прогностичность, реалистичность, рациональность, целостность, контролируемость, чувствительность к сбоям. Этот набор качеств программы в полном объёме впервые привёл доктор педагогических наук В.С. Лазарев. Рассмотрим их.

**Актуальность** — ориентация программы на решение наиболее значимых для будущего школы проблем, что может дать максимально возможный полезный эффект.

#### **Утрачена трудовая книжка (пришла в негодность). Обязан ли работодатель выдать дубликат?**

Работодатель обязан выдать дубликат трудовой книжки по заявлению работника. Дубликат трудовой книжки выдаётся по последнему месту работы в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 16.04.03 «О трудовых книжках».

При утрате трудовой книжки работник обязан заявить об этом работодателю по последнему месту работы. Работодатель выдаёт работнику дубликат трудовой книжки не позднее 15 дней со дня подачи работником заявления. При оформлении дубликата трудовой книжки в него вносятся:

1) сведения об общем и (или) непрерывном стаже работы работника до поступления в данную организацию (образовательное учреждение), подтверждённые соответствующими документами;

2) сведения о работе и награждении (поощрении), которые вносились в трудовую книжку по последнему месту работы.

Общий стаж работы записывается суммарно, то есть указывается общее количество лет, месяцев, дней работы без уточнения организации, периодов работы и должностей работника. Если документы, на основании которых вносились записи в трудовую книжку, не содержат полных сведений о работе в прошлом, в дубликат трудовой книжки вносятся только имеющиеся в этих документах сведения.

#### **Какие нормативные акты регламентируют порядок и условия работы по совместительству специалистов управления образования?**

Порядок и условия работы по совместительству регулируются гл. 44 Трудового кодекса Российской Федерации и Положением об условиях работы по совместительству, утверждённым постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 09.03.89 №81/604-К-3/6-84 (применяется в части, не противоречащей Трудовому кодексу Российской Федерации).

Специалисты управления образования могут выполнять педагогическую работу в объёме 240 часов в год, которая не считается совместительством. В соответствии с п. 12 приложения к вышеназванному положению выполнение указанной работы допускается в рабочее время с разрешения руководителя и выборного профсоюзного органа учреждения без удержания заработной платы.

**Каковы дополнительные гарантии при увольнении некоторых категорий работников?**

Трудовым кодексом Российской Федерации установлены дополнительные гарантии при увольнении некоторых работников по инициативе работодателя. Например, не могут быть уволены по инициативе работодателя беременные женщины (кроме случаев ликвидации организации).

Расторжение трудового договора с женщинами, имеющими детей до трёх лет, одинокими матерями, воспитывающими ребёнка в возрасте до 14 лет (ребёнка-инвалида — до 18 лет), другими лицами, воспитывающими указанных детей без матери, возможно по инициативе работодателя лишь при:

- ликвидации организации (п. 1 ст. 81 ТК РФ), несоответствии работника занимаемой должности, вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением (пп. «а» п. 3 ст. 81 ТК РФ);
- неоднократном неисполнении работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание (п. 5 ст. 81 ТК РФ);
- однократном грубом нарушении работником трудовых обязанностей вследствие прогула (пп. «а» п. 6 ст. 81 ТК РФ);
- появлении на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения (пп. «б» п. 6 ст. 81 ТК РФ);
- разглашении охраняемой законом тайны, ставшей известной работнику в связи с исполнением трудовых обязанностей (пп. «в» п. 6 ст. 81 ТК РФ);
- совершении по месту работы хищения чужого имущества (пп. «г» п. 6 ст. 81 ТК РФ);
- нарушении работником требований по охране труда (пп. «д» п. 6 ст. 81 ТК РФ);
- совершении виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основания для утраты доверия к нему (п. 7 ст. 81 ТК РФ);
- совершении работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, не совместимого с продолжением данной работы (п. 8 ст. 81 ТК РФ);
- однократном грубом нарушении трудовых обязанностей руководителем организации или его заместителем (п. 1 ст. 81 ТК РФ);
- предоставлении работником подложных документов при заключении трудового договора (п. 11 ст. 81 ТК РФ).

**Прогностичность** — отражение в целях и планируемых действиях не только сегодняшних, но и будущих требований к школе и изменениям в условиях её деятельности, то есть способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться.

**Реалистичность** — соответствие между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами.

**Рациональность** — определение таких целей и способов их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем и при имеющихся ресурсах позволяют получить максимально полезный (оптимальный) результат.

**Целостность** — полнота содержания и действий, необходимых для достижения поставленных целей, а также их согласованность.

**Контролируемость** — возможность операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), то есть проверять реально полученные результаты и их соответствие целям.

**Чувствительность к сбоям** — это свойство программы, дающее возможность своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от запланированного.

В заключение приведу и своевременное разъяснение В.С. Лазарева: «Отсутствие у программы какого-либо из перечисленных выше качеств... будет приводить к тому, что либо желаемые результаты не будут получены вовсе, либо они будут получены в более поздние сроки и с большими, чем предполагалось, затратами.

Программа, обладающая перечисленными свойствами, даёт руководителю уверенность в том, что он знает, какой конечный результат должен быть получен к определённом сроку, какие действия, кто и когда должен совершить для достижения желаемого результата. Не менее важно и то, что благодаря программе не только руководитель, но и **участники совместной деятельности понимают, на достижение какой общей цели они работают, какова их роль в этой работе, чего от них ждут и что произойдёт, если они не обеспечат своевременного решения своих частных задач**<sup>1</sup>.

**Образовательная программа учреждения**

Сразу оговорюсь: название этого вида проекта крайне неудачно и не является синонимом учебной программы, как может показаться на первый взгляд. Этот тип проекта деятельности школы возник в Москве, но широкого распространения в стране не получил. В столичном мегаполисе и некоторых регионах он существует, и стоит прокомментировать эту практику, поскольку за создание проекта с таким названием гранты выдавались и выдаются. Словосочетание «образовательная программа» употреб-

<sup>1</sup> См.: Лазарев В.С. Системное развитие школы. М., 2002. С. 69.



лено в Законе РФ «Об образовании». Но закон — не догма, в него ежегодно вносились дополнения и изменения (значит, обнаруживались его несовершенство, ошибки), и те или иные понятия в нём то исчезали, то появлялись вновь. Научные доводы здесь бессильны. Давайте, уважаемые коллеги, подумаем вместе. По сути, речь идёт о так называемой *образовательной* программе *образовательного* учреждения, что с точки зрения лексикологии, стилистики русского языка безграмотно.

Напомню, как это название возникло. Начало 90-х годов прошлого века. Понятие «воспитание» тогда отождествлялось только с коммунистическим, и, желая отмежеваться от него, органы управления образованием убрали из употребления слово «воспитание», заменив его на английский манер термином «образование» (education), который переводится и как «обучение», и как «воспитание», и как «образование». Русский язык в этом отношении тоньше, богаче и различает эти понятия. Но, как говорят, неверные названия за себя мстят. Как только, например, детские сады переименовали в дошкольные *образовательные* учреждения, в них почти исчезло воспитание, общее развитие детей и так называемая дошкольная образовательная деятельность обрела явно учебный характер.

Словосочетание «образовательная программа школы», употреблённое без разъяснения, воспринимается как «учебная программа школы», что и по смыслу некорректно, и не отражает сути всей деятельности школы, которая и прежде, и сейчас должна не только обучать, но и воспитывать, и развивать, и обеспечивать социализацию личности и т.д.

Есть ещё одно объяснение этого названия проекта развития. Некоторые управленцы делали акцент на том, что ни одна школа только развитием заниматься не может, ибо всегда есть области стабильной практики, когда воспроизводятся прежние результаты и на каких-то участках работы никаких нововведений нет. Чтобы не делать двух документов — плана функционирования и программы развития, было предложено оба процесса отражать в одном документе, который не очень удачно и назвали образовательной программой. Вместо двух грамотных документов получился один изначально безграмотный. Как тут не вспомнить автора современного афоризма о благих чиновничьих намерениях в нашем отечестве: «Хотели, как лучше, а получилось, как всегда». В объединённом документе — в образовательной программе — трудно, а нередко и невозможно выделить, где собственно функционирование (в задачах, содержании, технологиях, управлении и т.д.), а где — развитие, **поскольку большинство школ используют «ретроинновации».**

Многие грамотные руководители школ, готовя то, что от них требует начальство, стали выделять развитие в отдельный раздел, назвав его «Инновационная деятельность школы», где использовали структуру программы развития образовательного учреждения, о которой шла речь выше. Разумеется, такой подход стоит поддержать, поскольку гранты выдаются именно на

Расторжение трудового договора с работниками в возрасте до 18 лет по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации) допускается только с согласия комиссии по делам несовершеннолетних и соответствующей государственной инспекции труда.

Дополнительные гарантии при увольнении установлены для членов выборного профсоюзного органа. Так, увольнение по инициативе работодателя в связи с сокращением численности или штата работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), несоответствием квалификации работника занимаемой должности, подтверждённым аттестацией (пп. «б» п. 3 ст. 81 ТК РФ), допускается только с предварительного согласия вышестоящего выборного профсоюзного органа.

Работнику, освобождённому от работы в организации в связи с избранием его на выборную должность в профсоюзный орган данной организации, после окончания срока его полномочий предоставляется прежняя работа (должность), а при её отсутствии, с согласия работника, другая равноценная работа (должность) в той же организации. Если работник отказывается от предложенной работы (должности), трудовой договор с ним расторгается по п. 7 ст. 77 ТК РФ.

Время работы освобождённых профсоюзных работников, избранных в выборный профсоюзный орган данной организации, засчитывается им в общий или специальный трудовой стаж.

Работник, освобождённый от основной работы в связи с избранием его в выборный орган первичной профсоюзной организации, обладает такими же трудовыми правами, гарантиями и льготами, как и другие работники организации в соответствии с коллективным договором.

Увольнение работника — члена выборного профсоюзного органа по инициативе администрации по п. 2, пп. «б» п. 3, п. 5 ст. 81 ТК РФ в течение двух лет после окончания срока их полномочий допускается только с согласия вышестоящего выборного профсоюзного органа.

#### **Какие условия не могут быть оговорены в трудовом договоре?**

Статьёй 57 Трудового кодекса предусмотрен перечень существенных условий трудового



договора, которые должны быть включены в его содержание. Помимо этих условий стороны по взаимному соглашению друг с другом могут включать и другие условия, которые работник и работодатель считают существенными. При этом условия трудового договора не могут вести к дискриминации работника, ухудшению его положения по сравнению с действующим законодательством.

**Можно ли перезаключить трудовые договоры с работниками образовательного учреждения в связи с введением в действие нового Трудового кодекса Российской Федерации?**

Трудовой договор заключается с работником только при приёме его на работу. В дальнейшем этот трудовой договор может быть только прекращён по основаниям, предусмотренным ст. 77, 81, 83 ТК РФ, или в него могут быть внесены изменения (дополнения) по соглашению сторон или в связи с изменением существенных условий трудового договора, в соответствии со ст. 73 ТК РФ.

Таким образом, если с работником был заключён трудовой договор в соответствии со ст. 15 действовавшего до 1 февраля 2002 года КЗоТа Российской Федерации, то перезаключать трудовой договор не надо.

**Войдёт ли в педагогический стаж для пенсии за выслугу лет период, когда жена офицера не могла работать по специальности?**

В настоящее время педагогические работники пользуются правом на пенсию за выслугу лет (досрочную пенсию) в соответствии с нормами ст. 28 Федерального закона «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» от 17.12.01 №173-ФЗ, которой установлено, что досрочная пенсия назначается вне зависимости от возраста лицам, не менее 25 лет осуществлявшим педагогическую деятельность в государственных и муниципальных учреждениях образования. При этом пенсия за выслугу лет назначается строго по правилам и спискам, утверждённым Правительством Российской Федерации.

Период проживания женщины совместно с мужем в местности, где она не могла устроиться на работу по специальности, по-прежнему не засчитывается в стаж для досрочной пенсии (пенсии за выслугу лет). Указанный период не включается теперь и в страховой стаж (общий трудовой стаж).

инновационную деятельность. Если же в так называемой образовательной программе специального раздела «Инновационная деятельность» нет (а это, к сожалению, массовое явление), то любому эксперту сложно работать с текстом документа. А уж о трудностях разработчиков и реализаторов этого вида программ и говорить нечего. Некоторые руководители намеренно объединяют планы двух направлений деятельности школы ради увеличения объёма документа, что, по их мнению, придаёт проекту дополнительную «солидность». Но и в этом случае нужно помнить, что **грант выдаётся только на разработку и освоение новшеств, то есть на развитие**, и опытные эксперты обязательно выделяют ту часть, которая относится к собственному развитию.

И ещё один сюжет в связи с проектным документом.

Многие руководители школ задаются вопросом: «Разве нельзя использовать структуру программы развития школы для описания той работы, которая относится к функционированию, то есть для образовательной программы в целом?» И сами решают, что можно. Вот тут ошибка тех, кто ввёл в обиход порочное название, начинает сильно мстить за себя и приводит теперь уже руководителей школ к серьёзной ошибке интеллектуального характера. Вернёмся к директорскому вопросу.

По первому впечатлению кажется, что можно использовать структуру программы развития для определения работы, относящейся к функционированию. Но впечатление это обманчиво. Поэтому мой ответ однозначен: этого делать нельзя, ибо при всей внешней стройности и привлекательности документа внутренние, существенные, содержательные ошибки неизбежны. Разъясню ситуацию. Вспомним, с чего начинается проблемно-ориентированный анализ программы развития. С ответа на вопрос: какие результаты деятельности школы нас не удовлетворяют и мы хотим и можем их изменить? При сравнении желаемых и имеющихся результатов образования формулируются проблемы результатов, а затем и процесса, условий... Потом идёт поиск идей, с помощью которых эти проблемы ликвидируют (они, как уже было сказано, и составляют концепцию развития).

При работе же школы в режиме функционирования достигнутые результаты воспроизводятся вновь; **результатов, которые не удовлетворяли бы работников школы, нет, а значит, и нет проблем результатов, проблем образовательного процесса, условий, и потому инновационные идеи (как и способы их реализации) не нужны, то есть нет необходимости в развитии школы.** У тех, кто попытался в одной структуре подготовить общий документ, проектирующий деятельность и по функционированию, и по развитию школы, возникает логический, интеллектуальный тупик.

Структуру образовательной программы не привожу по понятным причинам: планирование работы школы в режиме функционирования не входит в задачи статьи, а та часть образовательной программы, которая характеризует развитие, назы-



вается «Инновационная деятельность школы» и имеет структуру программы развития образовательного учреждения, описанную выше.

Подтверждаю свою (и очень многих специалистов в области управления) точку зрения: само словосочетание «образовательная программа образовательного учреждения» по разным причинам неудачно. Конечно, жизнь школы целостна, функционирование и развитие осуществляются нередко одновременно одними и теми же людьми и потому подготовка целостного, системного, интегрального документа, по которому живёт школа, оправдано (при условии, что эта интеграция профессиональна). Но, учитывая тему статьи, хочу предупредить читателей: **грант выдаётся сверх обязательного бюджетного финансирования школы. На получение гранта может претендовать только часть образовательной программы — раздел, называемый «Инновационная деятельность школы».** Поэтому на конкурс для получения гранта советую представлять ту часть образовательной программы (извлечение), которая, собственно, и отражает деятельность коллектива по развитию школы. Кто-то может возразить: «А вот нам дали грант именно за образовательную программу». Поясню: грант — не премия за хорошую работу, а субсидия на создание новой образовательной практики. Ситуация, при которой грант может выдаваться за образовательную программу учреждения, представляется такой: сама программа — это первый результат (задел) исследовательского проекта, в итоге которого предполагается разработать комплексный управленческий документ, каким является образовательная программа школы и в котором осуществлена на управленческом и педагогическом уровнях корректная интеграция процессов функционирования и развития.

И ещё одно напоминание на основе анализа рассматриваемого вида проекта. В образовательной программе всегда должно быть соблюдено оптимальное сочетание деятельности школы, обеспечивающей и её функционирование, и развитие. Смысл этого напоминания станет понятным из мудрой фразы одного ироничного, способного к самоиронии, директора школы: «Мы так бурно развивались в этом году, так стремились оправдать выданный нам грант на инновационную деятельность, что нам некогда было функционировать».

Напомню: проблема интеграции в образовании, предполагающей не простое сложение (совмещение, суммирование), а новое качественное образование, возникающее в результате этой интеграции, практически никем не разработана, и совмещение содержания управления, относящегося к режиму функционирования и к режиму развития школы, в документе, называемом «образовательная программа школы», как правило, осуществлено чисто механически, хотя оба режима жизнедеятельности влияют друг на друга, взаимодействуют и неизбежно должны породить новое качество управления. Но таких исследований я пока не встречал.

**Какие доказательства должен представить руководитель образовательного учреждения в суд для подтверждения правильности увольнения работника?**

По делам о восстановлении на работе лиц, уволенных по п. 5 ст. 81 ТК РФ, работодатель должен представить доказательства, свидетельствующие о том, что:

1) совершённое работником нарушение, явившееся поводом к увольнению, в действительности имело место и могло стать основанием для расторжения трудового договора;

2) работодателем были соблюдены предусмотренные частями 3 и 4 ст. 193 ТК РФ сроки для применения дисциплинарного взыскания.

При этом следует иметь в виду, что:

а) месячный срок для наложения дисциплинарного взыскания необходимо исчислять со дня обнаружения проступка;

б) днём обнаружения проступка, с которого начинается течение месячного срока, считается день, когда лицу, которому по работе подчинён работник, стало известно о совершении проступка, независимо от того, наделено ли оно правом наложения дисциплинарного взыскания;

в) в месячный срок для применения дисциплинарного взыскания не засчитывается время болезни работника, пребывания его в отпуске, а также время, необходимое для соблюдения процедуры учёта мнения представительного органа работников (часть 3 ст. 193 ТК РФ); отсутствие работника на работе по иным основаниям, в том числе в связи с использованием дней отдыха (отгулов) независимо от их продолжительности;

г) к отпуску, превышающему месячный срок, следует относить все отпуска, предоставляемые работодателем (директором) в соответствии с действующим законодательством, в том числе ежегодные (основные и дополнительные) отпуска, отпуска в связи с обучением в учебных заведениях, отпуска без сохранения заработной платы.

**Какая должна быть внесена запись в трудовую книжку работника, не прошедшего испытательный срок, в случае его увольнения из образовательного учреждения?**

При увольнении в трудовую книжку работника, не прошедшего испытательный срок, делается запись: «Уволен(а) в связи с неудовлетворительным результатом испытания ст. 71 Трудового кодекса Российской Федерации».

**Предусмотрены ли действующим законодательством ограничения в количестве мест работы по совместительству?**

Статья 282 ТК РФ определяет, что количество работодателей, у которых работник может работать на условиях совместительства, не ограничивается. В связи с этим по совместительству работник может работать не более 16 часов в неделю (на каждом месте работы).

**Какова норма часов за одну ставку у воспитателей, учителей-логопедов и учителей-дефектологов, работающих в образовательных учреждениях для детей, имеющих отклонения в физическом и умственном развитии?**

На основании постановления Совета Министров СССР от 8.12.90 № 1238 «О мерах по улучшению работы специальных учебно-воспитательных учреждений для детей и подростков, имеющих недостатки в физическом и умственном развитии» и письма Министерства образования России от 4.02.92 № 22-МТ ставка заработной платы воспитателей специальных (коррекционных) образовательных учреждений (классов, групп) выплачивается за 25 часов педагогической работы в неделю, а учителей-логопедов и учителей-дефектологов — за 20 часов педагогической работы в неделю.

**Работаю старшим воспитателем в ДОУ — детский сад компенсирующего вида для воспитанников с детским церебральным параличом и умственной отсталостью. Имею ли я право на сокращённую рабочую неделю продолжительностью 25 часов?**

Нет, старшие воспитатели, работающие в дошкольных образовательных учреждениях (ДОУ) для детей с отклонениями в развитии, права на 25-часовую рабочую неделю не имеют. Постановлением Совета Министров СССР от 8.12.90 № 1238 «О мерах по улучшению работы специальных учебно-воспитательных учреждений для детей и подростков, имеющих недостатки в физическом и умственном развитии» норма педагогической работы 25 часов в неделю за ставку заработной платы установлена только воспитателям.

**Какими нормативными правовыми актами предусмотрено предоставление дополнительных оплачиваемых отпусков? Есть ли в их числе отпуск за выслугу лет педагогическим работникам?**

Часть 1 ст. 116 ТК РФ определяет конкретные категории работников, которым предо-

**Типичные ошибки, допускаемые в проектах развития**

Материал для этого раздела дал анализ огромного числа программ и их рецензирование в форме дефектной ведомости и экспертного заключения на различные проекты развития. Каковы же типичные ошибки проектов?

**1. Чрезмерно обобщённый и чрезмерно объёмный характер описания проекта.** Это набор деклараций, весьма эмоционально изложенных, нередко — произвольный набор банальностей. Авторы стремятся внести в проект всё, что они знают из теории, всё, что им понравилось в статьях, книгах, всё, что они когда-либо увидели, услышали, выписали. Это не проект, а некое эссе, рассуждения по поводу, а не по существу. Цели при таком изложении сформулированы так общо, что их невозможно перевести в программу действий. Побудить некоторых членов проектных команд конкретно отвечать на вопросы без предисловий, вступлений, пояснений и рассуждений о том, что и так понятно, бывает очень трудно, а иногда и невозможно. В этой ситуации нужно менять людей, привлечённых к проектированию.

Этот недостаток проектов настолько распространён, что иногда кажется, будто заложен в нас «на генетическом уровне» (имею в виду социальное наследование) и присущ нашей современной российской ментальности. Вынужден сделать это предположение, поскольку важнейшие проектные документы даже государственного (!) уровня (а мы же с них берём пример, рассматривая их как образцы), имеющие значение для всей страны, грешат чрезмерной обобщённостью, огромным объёмом, отсутствием конкретности. И всё это почему-то оправдывается концептуальностью.

Выражать концептуальные идеи в инновационных проектах нужно кратко, внятно, ясно, иначе в перегруженном рассуждениями тексте утонет суть концепции.

**2. Отсутствие инновационных идей.** Эта ошибка тоже довольно распространена и нередко происходит по одной существенной причине: из-за непонимания сути самого понятия «развитие». Вынужден повториться и ещё раз напомнить руководителям школ: нет иного пути развить какую-либо систему, кроме как с помощью изобретения (придумывания), разработки и освоения новшеств, то есть — в инновационном процессе. Поэтому отсутствие инновационных идей в проекте однозначно говорит о том, что документ, как бы добросовестно, обстоятельно он ни был подготовлен, **проектом развития не является**. В лучшем случае он констатирует то, что уже есть, а потому его преобразующий смысл отсутствует.

Дабы предотвратить эту существенную и очень досадную ошибку, рекомендую в проекте любого вида выделить, выписать ту инновационную идею или идеи, реализация которых и предполагает развитие объекта.

**3. Неполнота содержания проекта.** Как уже говорилось, содержание и структура проекта могут задаваться грантодателя-



ми, но надеемся, что спонсоры исходят из научных требований полноты и целостности. Если нет аналитического блока, то невозможно обосновать актуальность инновационных идей и непонятно, откуда берутся составные части концептуального блока. Если в концепции нет новых идей, непонятно, за счёт чего будет осуществляться развитие. Если не определена стратегия перехода от прежнего состояния объекта к новому, невозможно определить этапы перехода, распределить по ним задачи и ресурсы. Если нет критериев оценки результатов преобразований, то как определить меру достижения целей? Если нет гипотезы, то не может быть никакого эксперимента и т.д.

Отсутствие такого раздела в проекте, как «План действий», считаю необходимым оговорить особо. Как бы ни назывался проект («Программа развития», «Образовательная программа», «Программа эксперимента», «Инновационный...» или «Исследовательский проект» и т.д.), **план действий должен быть всегда**. Это последняя и самая важная часть любого проекта. Без плана действий непонятно, кем, когда, каким образом будет реализован проект. Некоторые разработчики опускают этот раздел, полагая, что грант если и будет выделен, то за инновационную идею, за её обоснование, за концепцию развития и т.д., и этого достаточно. Однако экспертные советы, организуемые грантодателями, хотят иметь гарантии того, что выделенные ими средства будут эффективно реализованы, и потому в исходных требованиях к проектам совершенно обоснованно оговаривают обязательное наличие плана действий.

**А сегодня, когда грантодателями становятся органы управления образованием, план действий становится категорическим требованием.** Некоторые руководители школ делают план формальным документом, лукаво пишут о времени реализации проекта: «в течение года», или «ежемесячно», или «постоянно» и т.п. Дабы избежать этих хитростей, которые оборачиваются провалом намеченного, чтобы проект удовлетворял таким требованиям, как контролируемость и чувствительность к сбоям, советую руководителям проектных команд вспомнить, что представляло собой в прежней школе календарно-тематическое и особенно графическое планирование учебно-воспитательного процесса, и иметь в виду, что этот вид плана не устарел, не потерял своей актуальности и эффективности.

К неполноте состава проекта относится и отсутствие раздела по проектированию работы с педагогическими кадрами и учащимися (их мотивация, стимулирование на участие в развитии школы). Ну, а если эта работа не планируется, её не будет и в реальной жизни. Стоит ли потом удивляться, что люди пассивны, не заинтересованы, что проект даже при получении хорошего денежного гранта плохо реализуется или остаётся на бумаге? Придумывание, изобретение, технологическая разработка и освоение новшеств (то есть инновационная деятельность) — это добровольно взятая коллективом на себя дополнительная работа и без её стимулирования и мотивации не обойтись.

ставляются ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска. Там же имеется указание на другие случаи, предусмотренные федеральными законами. Следовательно, дополнительные оплачиваемые отпуска работникам могут устанавливаться только федеральными законами. Например, дополнительный оплачиваемый отпуск с учётом стажа работы (выслуги лет) установлен судьям, прокурорским работникам, государственным служащим.

Федерального закона о дополнительных оплачиваемых отпусках за выслугу лет работникам образования в настоящее время нет. Однако организации с учётом своих производственных и финансовых возможностей могут самостоятельно устанавливать дополнительные отпуска для работников (в том числе и за выслугу лет). Порядок и условия предоставления этих отпусков определяются коллективными договорами или локальными нормативными актами.

#### **Как предоставляется дополнительный отпуск женщинам, имеющим детей?**

Необходимо отметить, что глава 41 Трудового кодекса Российской Федерации регулирует особенности труда не только женщин, но и лиц с семейными обязанностями.

Статья 263 Трудового кодекса Российской Федерации предусматривает ежегодные дополнительные отпуска без сохранения заработной платы лицам, осуществляющим уход за детьми. Этими отпусками могут воспользоваться следующие категории работников:

- работники, имеющие двух или более детей в возрасте до 14 лет;
- работники, имеющие ребёнка-инвалида в возрасте до 18 лет;
- одинокие матери, воспитывающие ребёнка в возрасте до 18 лет;
- отцы, воспитывающие ребёнка в возрасте до 14 лет без матери.

Такие отпуска необходимо установить в коллективном договоре. Предоставляются они в удобное для работника время. Продолжительность отпуска — до 14 календарных дней. Отпуск может быть присоединён к ежегодному оплачиваемому отпуску или использован отдельно полностью либо по частям. Перенесение этого отпуска на следующий рабочий год не допускается.

**Может ли педагогическим работникам, которым установлены ежегодные основные удлиненные отпуска, выплачиваться денежная компенсация за неиспользованный отпуск?**

Статья 126 ТК РФ устанавливает, что по письменному заявлению работника часть ежегодно оплачиваемого отпуска, превышающая 28 календарных дней, может быть заменена денежной компенсацией. При этом в статье не предусматривается, какая его часть, превышающая 28 календарных дней, может быть по просьбе работника заменена на денежную компенсацию: часть от ежегодного основного отпуска удлинённой продолжительности (сверх 28 календарных дней) или от дополнительного отпуска. Важно одно: если продолжительность отпуска составляет всего лишь 28 календарных дней, то есть работник не имеет права на ежегодный основной отпуск удлинённой продолжительности либо дополнительные отпуска, то он не может получить денежную компенсацию вместо реального отпуска.

Вместе с тем независимо от продолжительности ежегодного основного отпуска, а также наличия ежегодных дополнительных отпусков замена части отпуска денежной компенсацией беременным женщинам и работникам в возрасте до 18 лет, а также работникам, занятым на тяжёлых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда, вообще не допускается.

Статья 126 ТК РФ не обязывает работодателя заменять часть отпуска работника на денежную компенсацию. Например, в бюджетных учреждениях при решении вопросов о выплате компенсации за часть отпуска необходимо учитывать финансовые возможности учреждения, поскольку за один и тот же период работнику нужно будет заплатить и денежную компенсацию, и заработную плату.

Кроме того, следует учитывать, что период, за который работник желает получить денежную компенсацию вместо части отпуска, приступив к работе раньше (либо уходя в отпуск позже графика), может совпасть с каникулярным периодом, когда работа по специальности в основном отсутствует.

Следовательно, для наиболее эффективного решения вопроса выплаты компенсаций за неиспользованный отпуск целесообразно в коллективном договоре предусматривать случаи, когда работникам может выплачиваться денежная компенсация за часть отпуска, превышающего 28 календарных дней.

**4. Отсутствие целостности.** Это, пожалуй, наиболее часто встречающаяся ошибка, исправлять её трудно. Когда рецензенты-эксперты пишут: «Проект целостный» (очень высокая оценка), это означает: все составные его части логично связаны между собой, одна вытекает из другой и является основой для следующей. Целостность обеспечивается взаимосвязями между частями проекта — логическими, смысловыми, структурными.

Почти все проекты начинаются с так называемого паспорта школы или с информационной справки и т.п. Но потом эти данные нигде не используются, хотя они существенно влияют на суть и выводы всех последующих разделов проекта. Например, даётся анализ педагогических кадров: образование учителей, стаж, квалификационная категория и т.д. Из этих данных следует, что 29% учителей не имеет высшего образования, а цель проекта — превратить школу в многопрофильную гимназию, где должны быть кафедры, где часть учителей должна иметь учёную степень. Или школа переполнена, работает в две смены, свободных помещений нет до позднего вечера, а проект развития посвящён построению системы воспитательной работы. Чтобы избежать этой ошибки, необходимо все данные информационной справки оценивать с точки зрения того, чем они станут для проекта: предпосылкой развития, решаемой проблемой или непреодолимым пока препятствием.

Рассмотрим два смежных раздела многих проектов: анализ проблем и концепцию преобразования, развития. Очень часто эти разделы разрабатывают разные люди, и ошибка в том, что проблемы-то выявлены верно, но они — об одном, а концепция — интересная, грамотная, но... никак не вытекает из анализа. И непонятно: зачем нужен был анализ проблем, их ранжирование; зачем нужны новые идеи, изложенные в концепции, если они не ликвидируют проблем?

**5. Очень распространённая ошибка, разрушающая целостность проекта, делающая его непригодным для использования, — несоответствие целей, критериев оценки их достижения и результатов.** Ярче всего это видно на примере проекта развития муниципальной образовательной системы. О целях говорится: «Создать условия для оптимальной организации образовательного процесса в учреждениях». Называются эти условия: научно-методические, кадровые, нормативно-правовые, финансовые, материально-технические. А в ожидаемых результатах об условиях уже ни слова — там названы другие параметры: например, процент детей, справившихся с тестами ЕГЭ, рост числа учащихся, заканчивающих школу на «4» и «5», победителей олимпиад и т.п.

Сначала я думал, что причины ошибки — в эклектичности мышления авторов проекта. Однако авторы настаивали: «Показатели успеваемости очень важны, и мы их всё равно оставим, что бы вы нам ни говорили». Как говорится, комментарии излишни.

Чаще всего эклектичность проекта возникает из-за организационно-управленческой ошибки при его подготовке: члены



проектной «команды» распределяют между собой разработку его частей, а потом всё это объединяют, наивно полагая, что механическое сложение текстов, написанных людьми, по-разному мыслящими, приведёт к интеграции содержания.

**6. Отсутствие расчёта сметной стоимости проекта,** что иногда называют бизнес-планом. Эта ошибка относится к неполноте состава проекта и носит массовый характер. В силу её значимости намеренно выделяю её. Развитие, освоение нового требуют иных средств, чем стабильное функционирование. Из-за этого проект и подаётся на конкурс для получения гранта. Естественно, спонсоры вправе знать, о каких финансовых потребностях идёт речь. Деньги могут быть необходимы для того, чтобы ввести в штат школы новых специалистов — психологов, дефектологов, нейрофизиологов, социальных педагогов, педагогов дополнительного образования и т.д.; для оплаты разработчиков новых программ; для открытия научной лаборатории; для развития материальной базы, а также для переподготовки и повышения квалификации кадров, для оплаты научного руководства, рецензирования альтернативных учебных программ и т.д., и т.п.

Важно, чтобы расчёт был выполнен квалифицированно, с учётом инфляции. Авторы проекта могут показать, какую часть средств они планируют привлечь из внебюджетных источников, а какую сумму хотели бы получить в виде гранта.

**7. Отсутствие нормативно-правовой обеспеченности проекта.** Дело в том, что ряд новшеств носит настолько радикальный характер, что может затронуть некоторые нормативы федерального или регионального уровня. Возможно, речь идёт о смелом эксперименте, нацеленном в будущее, и спонсор должен быть уверен, что выделяет деньги не на авантюру. Ну, а если риск всё-таки заложен в проекте, то разрешительные документы органов образования на эксперимент станут дополнительным фактором для грантодателя.

**8. Прожектёрство, научная безграмотность, обещания получить гарантированный положительный результат.** Эта ошибка может быть и неумышленной, а может — и намеренной. Дело в том, что некоторые авторы фанатично верят в эффективность предлагаемого, им кажется, что полученные по их проекту результаты обучения, воспитания и развития учащихся перевернут традиционные представления о возможностях детей и учителей. В порыве увлечённости они забывают объективную диалектическую закономерность: любой хороший результат достигается за счёт чего-то, не бывает улучшений без потерь, любая дополнительная нагрузка приводит к перегрузке, сопряжена с некоторыми отрицательными эффектами и последствиями в образовательном процессе и потому эти последствия необходимо прогнозировать и определять, за счёт чего они будут минимизированы и компенсированы.

**9. Невовлечённость учителей и учеников в реализацию проекта.** У педагога, работающего в школе, живущей в режиме развития, спросили: «В чём состоит ваше участие в развитии

**Что изменилось в Правилах предоставления ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам с ненормированным рабочим днём в организациях, финансируемых за счёт средств федерального бюджета?**

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 11.12.02 № 884 об утверждении Правил предоставления ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам с ненормированным рабочим днём в организациях, финансируемых за счёт средств федерального бюджета, за работу в условиях ненормированного рабочего дня отдельным работникам организаций предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск, если эти работники при необходимости эпизодически привлекаются по распоряжению работодателя к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.

Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днём, имеющих право на дополнительный отпуск, устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка или иным нормативным актом организации.

В перечень должностей работников с ненормированным рабочим днём включаются руководящий, технический и хозяйственный персонал и другие лица, труд которых в течение рабочего дня не поддаётся точному учёту, лица, которые распределяют рабочее время по своему усмотрению или рабочее время которых по характеру работы делится на части неопределённой продолжительности.

Продолжительность дополнительного отпуска, предоставляемого работникам с ненормированным днём, не может быть менее трёх календарных дней, а по соответствующим должностям устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка организации и зависит от объёма работы, степени напряжённости труда, возможности работника выполнять свои трудовые функции больше нормальной продолжительности рабочего времени и других условий.

Работодатель ведёт учёт времени, фактически отработанного каждым работником в условиях ненормированного рабочего времени. Право на дополнительный отпуск возникает у работника независимо от продолжительности работы в условиях ненормированного рабочего дня. Если такой отпуск не предоставляется, переработка компенсируется с письменного согласия работника как сверхурочная работа.



Дополнительный отпуск, предоставляемый работникам с ненормированным рабочим днём, суммируется с ежегодным основным оплачиваемым отпуском (в том числе удлинёнными), а также другими ежегодными дополнительными оплачиваемыми отпусками. В случае переноса или неиспользования дополнительного отпуска, а также увольнения право на этот отпуск реализуется в порядке, установленном трудовым законодательством Российской Федерации для ежегодных оплачиваемых отпусков.

Оплата дополнительных отпусков, предоставляемых работникам с ненормированным рабочим днём, производится в пределах фонда оплаты труда.

**Может ли работодатель предоставить отпуск с последующим увольнением работнику, работающему на условиях срочного договора?**

В соответствии со ст. 127 ТК РФ при увольнении в связи с истечением срока трудового договора отпуск с последующим увольнением может предоставляться и в том случае, когда время отпуска полностью или частично выходит за пределы срока этого договора. Тогда днём увольнения также считается последний день отпуска.

**Как рассчитывается отпуск: с начала календарного года или с момента начала работы?**

Ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам за каждый их рабочий год. Рабочий год составляет 12 месяцев и в отличие от календарного года исчисляется не с 1 января, а с даты поступления на работу.

**Имеет ли право работодатель в период предупреждения работника об увольнении по сокращению штатов не предоставлять ему отпуск?**

Предупреждение об увольнении по сокращению штатов не может ограничивать права работников и изменять условия трудового договора. Очерёдность предоставления отпусков определяется в соответствии с графиком отпусков, то есть у работодателя нет обязанности предоставлять работнику отпуск в любое удобное для работника время, если иное не предусмотрено законом. Если в соответствии с графиком отпусков отпуск должен быть предоставлен работнику в период предупреждения об увольнении по сокращению штатов, то работодатель обязан предоставить отпуск.

школы?» Ответ был красноречивым: «У нас за развитие отвечает заместитель директора по научно-методической работе».

Порок в том, что реализаторами проектов развития являются, как правило, руководители школы и небольшая часть членов проектной команды. Педколлектив, родители и учащиеся отстранены, не вовлечены в эту работу.

**10. Стремление к наукообразию, витийствованию.** Это тяжёлый недостаток, который чаще всего — следствие научной и методической несостоятельности авторов. Вот фрагменты из программ, присланных на конкурс для получения грантов: «Средствами реализации цели поддержки смысложизненного поиска учащихся нашей школы выступают: культурный текст как универсальное средство проблемно-ценностной ситуации; событийная общность, «выращиваемая» педагогом в границах группы (класса) тинэйджеров, как простроенное (образовательное) пространство полипозиционного общения и развития рефлексивного сознания; а также личностно профессионально-институированная и конституированная позиция педагога, основанная на перцепции, понимании, принятии и признании старшеклассников...» Цитата ещё не окончена.

«...отражён процесс становления основ методологической культуры изоморфной деятельности когнитивного сознания как результата поэтапной реализации содержательно-динамической модели самоорганизуемой воспитательной деятельности...»

Всё это, к сожалению, походит на некие клинические проявления пациентов психиатра. Но это — фрагменты из концепций программ развития.

Полагаю, ясно: такие проекты не могут быть восприняты и поняты ни экспертами, ни педагогическими работниками. Наукообразное словоблудие всегда бесперспективно...<sup>2</sup>

И последнее замечание. Даже если вам не удастся получить грант под разработанную программу развития школы (на всех ведь грантов не хватит и в любом конкурсе есть лидеры), — не огорчайтесь. **В этой творческой деятельности побеждённых нет, так как вы получили профессионально самоценный интеллектуальный продукт.** Научно разработанная программа станет реальной основой развития школы, активно будет способствовать этому процессу. Педагогический коллектив вместе со школой поднимется на несколько ступенек в своём профессиональном росте. А вы обретёте уникальный управленческий опыт, новую квалификацию, ибо способность к проектированию развития любого объекта — одно из самых существенных управленческих качеств. **НО**

<sup>2</sup> Более подробно о подготовке разных видов проектов развития образовательных учреждений с целью получения денежных субсидий см.: *Поташиник М.* Как подготовить проект на получение грантов. М., 2005.