

## БЮРОКРАТИЗАЦИЯ ШКОЛЫ

**Сергей Сергеевич Кравцов,**  
*директор Института управления образованием РАО,  
доктор педагогических наук*

**Ната Борисовна Крылова,**  
*ведущий научный сотрудник Института управления образованием РАО,  
кандидат философских наук*

**Вновь и вновь возрождается мечта о школе, которая даёт качественное образование ребёнку в соответствии с его индивидуальными особенностями и, главное, развивает творческий потенциал. Но модернизация школы предусматривает смену привычного образа жизни и сообщества, и самой школы, и системы управления. Стране нужны условия для модернизации, нужны творчески развитые люди, так дайте школе возможность растить творческих людей, а не исполнителей, ограниченных всевозможными рамками.**

**Вот живая картинка: Ш.А. Амонашвили рассказывает учителям о своём опыте, а одна из учительниц спрашивает: «А разрешает ли такое методист-инспектор?»**

- система управления школой • вариативная дидактика • школьный социум
- социокультурная среда • содержание и качество образования • кадры
- инспектирование школ • культуросообразность • природосообразность

**Что** думают в школах о системе управления? Институт управления образованием провёл на сайте опрос членов образовательного

сообщества о роли системы управления в этой сфере. Вот некоторые результаты:

- 86% респондентов воспринимают органы управления как контролёров, но не партнёров;
- 65% возлагают ответственность за рост отчётности на региональные органы управления образованием;
- 70% фиксируют, что в роли консультантов органы управления выступают редко;
- 75% считают, что школы могут хорошо работать и без надзора органов власти.

Выводы, какие мы могли бы сделать из опроса: необходима смена функций и коренное изменение содержания деятельности органов управления в отечественном образовании, если мы ставим задачу повысить его качество.

### **Проблемы школьного образования**

#### *Индивидуальный подход к ребёнку, новые формы обучения и вариативная дидактика*

До сих пор российская школа не отошла от системы массового классово ограниченного обучения, несмотря на то, что мировой тенденцией открытого образования стал индивидуальный подход в обучении при командной (часто разновозрастной) организации проектной работы — такова ведущая характеристика информационного общества. Это достигается при сочетании индивидуальных и групповых занятий с детьми, вариативном подходе к организации учебного процесса. Сегодня наполняемость классов в крупных школах составляет двадцать пять учеников на одного учителя, но есть классы в тридцать и более детей. Учитель не в состоянии обеспечить индивидуальное образование ученика, он еле успевает реагировать на поток рутины и меняющиеся формы ЕГЭ. Жизненно нужны ставки ассистента учителя, как во многих странах, надо создавать систему специализированных заданий для ученика с использованием ИТ, включать каждого ученика в систему дополнительного образования. В то же время в малых школах так нужна ребёнку

«малая наполняемость» и «лишние» (по меркам управленцев) учителя служат поводом для сокращения ставок и вообще закрытия школы (чиновники стыдливо называют это «реструктуризацией»).

#### *Школьный социум, социокультурная среда*

Школы в России разнородны и находятся в различных социально-территориальных кластерах. Первый кластер — городские школы в центрах и крупных городах; второй — в небольших городах; третий — в развитых сельских поселениях, четвёртый — в сельских поселениях, которые находятся в депрессивном состоянии. Пятый кластер — труднодоступные территории, где расстояние до другой школы составляет более 50 км. Школы делят по числу учащихся (полные и малокомплектные школы начальной, основной, старшей ступени). Можно делить по типу: общеобразовательная, лицей, гимназия, профильная школа, кадетская школа, школа с углублённым изучением отдельных предметов и т.д. Отдельно можно выделить кластер национальных школ, которые находятся в национальном социуме, в них особые традиции, обязательно изучение национального языка. Всё это разнообразие надо уметь обеспечить.

Наиболее сильные школы — преимущественно городские, в крупных социально развитых районах, национальные школы, сумевшие в наших условиях сохранить свои традиции и стать жизнеспособными. Сюда можно отнести многие успешные гимназии, лицеи, авторские, частные школы (порядка 40%). Остальные (около 36000) нуждаются в особой поддержке. В первую очередь это труднодоступные школы, школы в депрессивных районах, в малых проблемных городах, с большим числом мигрантов и национальные школы в дотационных регионах.

Особого внимания требуют малокомплектные школы в сельских районах. Закрытие школы ведёт к угасанию социокультурной

жизни села, хотя такие школы «затратны» и качество образования в них ниже, чем в перспективных городских школах. Перспективным вариантом стала бы интеграция сельских школ с учреждениями дополнительного образования и культуры.

Казалось бы, дайте возможность каждому типу школ развиваться в связи с её условиями, не ограничивая... Но нет, система управления пошла по пути ужесточения регламентирования условий существования. Результатом стало разрастание Закона «Об образовании»: он оброс дополнениями и уточнениями, его первоначальные идеи уже потеряны.

*Лабораторное  
и материально-техническое  
обеспечение*

Здесь можно также выделить несколько кластеров. К первому относятся школьные здания, построенные и оснащённые в последнее десятилетие. Они отвечают требованиям эргономичности и комфортности. Их материально-техническое обеспечение в основном достаточно высокое. По предварительным оценкам, таких школ около 15%. Второй кластер — школы в зданиях устаревшего дизайна, но с удовлетворительным материально-техническим обеспечением. Их около 60% и для их модернизации нужен продуманный частичный ремонт, новый дизайн и современное обустройство помещений. Третий кластер — школы во внешне неплохих зданиях, но с плохим материально-техническим обеспечением, их около 20%. Они также нуждаются в ремонте и дооснащении. Наконец — 10% школ (около 5000) находятся в аварийном, не приспособленном для обучения состоянии. Такие школы нужно кардинально перестраивать. Для системы их лучше убрать, «реструктурировать»: нет школы — нет проблем (известная логика).

*Содержание и качество образования,  
методическое обеспечение*

Вот ключевой вопрос. В России действуют три стандарта, чего нет ни в одной стране: образовательный минимум, стандарт 2004 года и новый стандарт для начальной школы 2010 года. При этом в отличие от стандарта 2004 г. обя-

зательный минимум не предусматривает профильного обучения, поэтому профильное обучение организовано за счёт дополнительного количества часов.

По различным данным, около половины школ в России работают по обязательному минимуму, а половина — по базисному учебному плану 2004 года.

Планируется принять единый стандарт. Он позволит, как полагают, укрепить единое образовательное пространство, определить единое содержание контрольно-измерительных материалов ЕГЭ, государственной (итоговой) аттестации учащихся основной школы, создать соответствующие учебники и оценивать качество образования. Система управления строит здание объективного оценивания знаний, но проблемы конструирования качества знаний (и соответствия его качеству образования в целом), снижения коррупции, обеспечения прав учащихся в системе тестирования всё равно останутся, поскольку не решена основная проблема — раскрепощения школ.

*Современные ИТ,  
средства обучения  
и Интернет*

Российские школы в последние годы были оснащены компьютерной техникой и примерно 60% их подключены к Интернету (который далеко не всегда регулярно оплачивается, значит, и существует виртуально). Во многих школах мало используют компьютерную технику в образовательных целях. Дорогостоящее оборудование часто простаивает, программное обучение используется лишь в 5% школ, а электронные образовательные ресурсы — менее чем в 10%.

*Кадровое обеспечение*

У нас отсутствует система современной подготовки директоров и управленческого резерва. Педагогов в возрасте старше 55 лет примерно 65%, молодых учителей до 30 лет — лишь 20%. Учителями

преимущественно работают женщины (до 90%). Вакансии составляют около 20%. При этом в Министерстве насчитали 200 тыс. лишних учителей. Фактическая зарплата остаётся крайне низкой (особенно в «глубинке» и у молодых специалистов), но система управления выводит достаточно высокие средние цифры и отмечает их рост.

Отдельно следует ставить вопрос обеспечения школ медицинскими работниками, психологами, тьюторами, социальными педагогами, обслуживающим персоналом — всех их увольняют в первую очередь. Школьные психологи остались в редких школах, хотя они жизненно необходимы не просто для развития, но для выживания детей и педагогов, а также для того, чтобы снять проблему «выгорания» педагогов. Существует проблема адаптации школы к ухудшению социальной среды. Но всё это система управления «в упор не видит». Кадровая проблема целиком определяется стремлением «оптимизировать» расходы государства на образование. Такая «реструктуризация финансирования» ведёт к новым проблемам, которые требуют ещё более дорогостоящих решений.

#### *Взаимоотношения детей и учителей*

Очевиден рост гиперактивности, агрессии, протестных форм поведения подростков. Не секрет, что немалая часть учителей конфликтует с учениками, а ученики относятся к педагогам неуважительно. Да, не все учителя могут быть педагогами, ведь в педагогические вузы абитуриенты поступают по «остаточному принципу», с низкими результатами ЕГЭ, только 15% выпускников педвузов идут работать по специальности в школу. Педвузы ориентированы на изучение прежде всего теории. Доля практики студентов в школе недопустимо мала. Молодые учителя, изучив педагогику, не умеют сотрудничать с детьми, поскольку вузы готовят предметников, но не педагогов в прямом смысле этого слова.

#### *Система управления школой, её взаимодействие с социумом, участие общественности в деятельности школы*

Сегодня управление стало сложным и многоаспектным, его задачи не могут решаться только государственными структурами. Однако этот процесс рассматривается в основном с прежних политических, экономических и финансовых позиций, определяемых государством. Правовой статус образовательного учреждения и его Совета остался прежним и даже сужается. Фактически школа потеряла функции субъекта управления, она полностью зависима от системы управления, и как объект управления призвана выполнять все распоряжения властных органов.

Проблема и в том, что директора школ назначаются приказами муниципальных органов управления образованием, часто по субъективным основаниям. 80% директоров — в основном учителя, проявившие некоторые лидерские качества. 70% директоров школ — женщины. В основном они прошли курсы повышения квалификации в объёме 72 ч. в региональных институтах повышения квалификации и имеют диплом «Менеджер в образовании». Их обучение построено на лекциях, а управленческие компетенции рождаются в позитивном практическом опыте, что система управления, основанная на «бумагобороте», дать не может.

Не разработаны механизмы подготовки кадрового резерва управленцев, нет практико-ориентированных программ их подготовки с независимой системой оценкой управленческих компетенций. Директора школ всецело подотчётны начальнику муниципального органа управления образованием и могут быть уволены в любое время без объяснения причин. Нет объективных индикаторов деятельности директора школы. В последнее время стала развиваться общественная составляющая управления школой

в форме управляющих советов, однако на практике реальных управленческих прав у них нет, поскольку официальные управленческие структуры в этом не заинтересованы. Школа живёт в ситуации постоянной отчётности: подсчитано, что за год школы и учителя должны дать до 500 отчётов и ответов на запросы в разные структуры управления. Это ухудшает качество жизнедеятельности школы, сокращая время непосредственной педагогической деятельности.

### *Инспектирование школ*

В российском школьном образовании система инспектирования имеет формально-карательный характер. При проведении инспекции контролируется в основном правильность оформления нормативных документов и по итогам выдаётся предписание по устранению в них нарушений. По итогам инспекции не представляются рекомендательные, методические материалы, направленные на развитие школы. Актуален вопрос о кадровом составе инспекторов, поскольку не проводится их сертификация. К инспекции не привлекаются директора и педагоги, которые могут поделиться опытом работы. Практически не используется открытая общественная, детско-взрослая экспертиза, опыт которой создан практикой открытых, демократических школ. Система не принимает в расчёт созданный школой уклад жизнедеятельности, психологический климат, отношение учеников к школе, к учителям, директору, а также работу школы с окружающим сообществом, что влияет на качество образования. (Но может быть, это и к лучшему, поскольку система способна забюрократизировать и «заформализовать» качество школьной жизни.)

### **Законы для образования**

Чему учат законы, по которым живут чиновники?

*Первый закон:* «Работа заполняет всё время, отпущенное на неё», поэтому чиновник будет постоянно выполнять требуемую работу и создавать новую работу для подчинённых, чтобы доказать свою эффективность (значит, отчётов и проверок должно быть всё больше).

*Второй закон:* «расходы растут с доходами»: система всё больше потребляет, растёт стоимость услуг. Кроме того, чем больше объём работы на нижнем уровне пирамиды — тем больше бумагооборот и занятость чиновника и тем труднее решать текущие проблемы.

*Третий закон:* «рост ведёт к усложнению»: сложность и объём работы чиновников ведут к всё большему усложнению системы.

Любая бюрократическая система — закрытая и поэтому обречена на застой и деградацию. Обеспечивая себе «рабочее» пространство, она наращивает административное давление и постоянно воспроизводит себя, умножает количество предписаний. От этого область их применения не становится лучше. Бороться с такой тенденцией можно, держа под контролем репродуктивные функции государственных структур и целенаправленно расширяя продуктивные функции гражданского общества. Но это не в интересах структур управления. К тому же есть опасность политизировать бюрократические механизмы повышения качества.

*Где выход?*

Понимающая педагогика за века своего существования сформулировала *два естественных закона для образования:*

- первый — обеспечение культуросообразности развития образования;
- второй — обеспечение природосообразности развития ребёнка.

Как добиться высокого качества образования и материально-технического обеспечения, нравственного воспитания в каждой школе, *обеспечив при этом в первую очередь права и потребности ребёнка, а не амбиции системы?*

Суть закона культуросообразности не в том, что образование соответствует социально-культурной среде, культурным

ценностям и особенностям, существующим традициям и образу жизни социума. Образование по своей морфологии и нормам *действует и саморазвивается как автономный культурный феномен*. Оно не может подчиняться прямым управленческим, политическим и технологическим установкам, не учитывающим свойство, присущее образованию как культурному явлению — *творческой самоорганизации всех процессов*.

«Эту» школу, конкретного ребёнка в этой школе нельзя развивать, следуя взятым «из головы» установкам, пусть они и будут выглядеть привлекательными. Каждой школе и ребёнку надо создать культуросообразные/природосообразные условия для саморазвития, поскольку культура образования, культура школы вырастают сами, вопреки инспекторскому контролю.

История образования и педагогики выработала с десяток принимаемых всеми педагогами рекомендаций — как сделать школу ориентированной на личность и природные задатки ребёнка. Однако эти рекомендации-аксиомы выхолащиваются существующим стилем управления и воспринимаются как неосуществимые идеалы, про которые можно прочитать в учебнике, а потом забыть.

Культурным (высококачественным) явление становится, когда оно само порождается внутренне мотивированной продуктивной деятельностью, поддержанной социумом. Отсюда вывод: школа должна быть свободной и творческой, тогда она может стать качественной. С этой точки зрения достаточных условий для модернизации сферы образования у нас нет, поскольку модернизировать можно то, что жизнеспособно, а то, что еле держится на искусственных подпорках, надо только рестраивать. Ведь не будем же мы модернизировать административный стиль управления, растущую бюрократическую отчётность, тиски ограничений, переполненные классы, где двадцать пять и более учеников — нонсенс с точки зрения психологии...

Существующая низкая культурная среда большинства отечественных школ (ориентированное на запоминание информации стандартизированное обучение, формальная обстановка, нормирование действий учителя, отсутствие выбора и условий для творчества, а порой и элементарного комфорта) вызывает тревогу. В этих условиях «самые системные» действия обновления не принесут избавления, если школам не дадут свободно развиваться тиски обязательной, навязываемой извне отчётности, бесконечные проверки соответствия процессов жизнедеятельности её управленческим аналогам.

Структура управления образованием состоит из тысяч учреждений и сотен тысяч служащих (их-то, а не учителей надо «реструктурировать»). Многие из инспекторов с радостью ушли из школы, устав от неё, и чувствуют себя комфортно в состоянии надзора, с обязательностью требований которой может поспорить только пенитенциарная система.

Конечно, продуктивно соединить процессы:

- максимального сокращения разросшегося бюрократического аппарата и ломки надзорных функции инспекторов;
- реального соединения общественного и государственного взаимодействия в образовании;
- последовательного поощрения инициатив снизу (на основе общего закона: что не запрещено, то разрешено) и развития самоуправления;
- внутреннего раскрепощения учителя, который больше ориентирован на решение инспектора, чем на позитивный педагогический опыт.

Надо на деле раскрепостить сферу образования, исходя из правила: учитель лучше, чем чиновник, знает, как учить и воспитывать детей, а директор лучше знает, как вместе с учителями и родителями организовать образовательные процессы. Тогда каждая школа сможет самостоятельно выбирать собственное методическое обеспечение и контролировать

качество своей работы на основе открытой детско-взрослой экспертизы. Надо обеспечить право школ принимать те решения, которые будут способствовать модернизации на демократической основе, в диалоге. Надо перенести модернизацию на уровень самой школы, поскольку модернизация сверху превращается в очередное «завинчивание гаек» и ведёт к застою.

### Условия реальной модернизации школы

#### ● В сфере управления образованием

Нужна политическая воля к разбюрократизации сферы образования. Надо сделать управление открытым, сложным, полисубъектным, т.е. общественно-государственным, проектно-программным. Последовательно выстраивать гражданскую составляющую во всей системе.

Нужна новая концепция управления и новая концепция оценки работы школы (не узкая по результатам учёбы, а комплексная, учитывающая общественную составляющую); важно, чтобы органы управления определили свою позицию как партнёрскую, партнёрство — это совместное решение проблемы и обеспечение ресурсами, результат рассматривается как общее достижение (совместная, командная проектная работа).

Следует восстановить субъектную позицию школы, учредительного и школьного совета. Советы должны взять на себя больше функций управления; надо сделать директора лицом, которое может принимать самостоятельные решения. Обеспечить право школы выбирать своего директора. Увольнять можно только с согласия Совета.

Нужен общественный договор (государства и общественности) в сфере образования; основной функцией управления должно стать обеспечение ресурсов для достижения поставленной цели; необходимо изменить механизм контроля на основе совместности; органы управления должны делегировать часть своих полномочий гражданским организациям. Необходимо последовательно развивать общественную составляющую. Оценка школы должна

быть внешней (от контролирующих органов) и внутренней (собственная открытая экспертиза).

Нужна единая база данных по школам. Для этого нужно определить конечное число показателей о деятельности школ и не требовать лишнее.

Если органы управления/контроля выходят за рамки установленного лимита справок, это должно расцениваться как превышение служебных полномочий.

#### ● В сфере материально-технического обеспечения и создания комфортной социокультурной среды образования

Следует провести всероссийскую перепись общеобразовательных учреждений с определением уровня их обеспечения. Определить школы, соответствующие президентской инициативе, реально движущиеся к данной цели и нуждающиеся в особом внимании. Необходимо иметь точные данные по каждой школе, её кадровом, материально-техническом, лабораторном, учебно-методическом обеспечении и работать конкретно с каждой школой. Необходимо дооснастить школы по стандартам материально-технического обеспечения. Высокое качество образования начинается с создания в школе соответствующих условий жизнедеятельности каждого её ученика и педагога.

Надо отказаться от практики как организации гигантских школ-фабрик (в 1000 учащихся), так и закрытия малых школ — и то, и другое имеет свои социокультурные последствия. Только в оптимальных по размерам школах, которые создают здоровый психологический климат, могут быть созданы гуманные условия развития детей. Школьное сообщество должно быть обозримым, все должны знать друг друга. Его легче собрать и организовать, все знают друг друга в лицо —

это способствует установлению традиций сотрудничества и взаимопонимания.

Надо принять Стандарты материально-технического обеспечения. Разработать на муниципальном уровне программы обязательного обеспечения школ для улучшения их социокультурной среды, что позитивно влияет на повышение культурной обстановки в социуме, поскольку даже в депрессивном социуме школа номинально остаётся его культурным центром. Принять федеральный минимальный норматив финансирования школ в соответствии с их территориальным, географическим расположением и социокультурными условиями.

Устранить бюрократическую отчётность школ и освободить учителей от объёмных отчётов, обеспечить все условия для их непосредственной педагогической деятельности. Единый срок отчётности в два этапа — перед началом учебного года. В августе общая годовая (по итогам учебного года и готовности к следующему) административная отчётность и одновременно — общественная детско-взрослая экспертиза. Второй период отчётности в январе после зимних каникул, публичная отчётность перед общественностью о деятельности за календарный год. Информация о жизнедеятельности школ, за исключением успеваемости учеников, выкладывается на сайте, чем должны пользоваться управленческие структуры (и ни страницы отчётов больше).

Следует перейти к новому стилю управления школой, при котором решения оперативного управления школами будут согласовываться с решением конкретных коллективов школ и их управляющих советов. Директор должен избираться управляющим советом школы на определённый срок в условиях гласности.

Надо способствовать развитию открытых профессиональных сообществ, обеспечить их широкое, открытое и активное участие в обсуждениях и принятии решений, в общест-

венной экспертизе и выработке рекомендаций. Такое участие будет мотивировано, когда педагоги убедятся, что они определяют жизнедеятельность своих школ, а не зависят полностью от вышестоящих структур.

Оценивать деятельность школы и её администрации следует по реальным и значимым индикаторам и показателям, которые принимаются школьным сообществом на основе общегосударственных рекомендаций. При решении вопроса о качестве образования в школе коллектив имеет право решающего голоса. В числе основных показателей помимо результатов ЕГЭ и ГИА-9 должны быть показатели внутришкольного мониторинга качества образования, должно фиксироваться отношение родителей и учащихся к школе, результаты общественной экспертизы.

Следует изменить характер инспекции школы. Она должна иметь развивающий, методический, продуктивный характер. Обязательно привлекать педагогов и родителей данной школы в качестве равноправных экспертов.

Целесообразно увеличить сектор негосударственных школ, обеспечив получение государственного норматива на каждого ученика.

● *Для развития открытости, гуманистической направленности и индивидуализации системы образования:*

Обеспечить каждому ребёнку развитие его индивидуальных способностей, интересов и таланта. Обучение должно нацеливаться на обеспечение пространства успеха для каждого, а не контроля знаний. Индивидуальные учебные программы, проекты и портфолио каждого ученика, а также экспертное оценивание всеми детьми в классе успеха каждого должны стать реальной альтернативой традиционным отметкам. Нужно минимизировать дискомфорт учащихся со специальными образовательными потребностями.

На решение этой задачи могут быть направлены новые проекты ФЦПРО.

Последовательно способствовать уменьшению числа детей в классах (по рекомендациям психологов их должно быть не более 14–15 человека), что обеспечит качество взаимодействия детей и педагогов — основу создания воспитательной системы в каждой школе. Таково одно из самых дорогостоящих требований качества образования, но если школа собирается готовить своих выпускников к будущей модернизации — это требование основополагающее.

Последовательно обеспечивать переход от дидактики классно-урочного обучения к индивидуализированному, открытому обучению, активнее используя накопленный отечественный и зарубежный опыт.

Создать единую информационную учебно-развивающую сеть Интранет для общеобразовательных учреждений.

Создать условия для гибкой системы продуктивного образования — от проектной деятельности до трудовых, производственных, социальных практик учащихся, что позволит каждому подростку значительно расширить свой позитивный социально-культурный опыт.

● *Обеспечение качества школьной жизни и воспитания:*

Создавать условия для взаимодействия детей и взрослых и становления в каждой школе культурного уклада жизни детско-взрослого сообщества. Обеспечивая права детей, надо соблюдать их право выбора и самоопределения в обучении и дополнительном образовании.

Следует ориентироваться не на увеличение учебного времени, а на расширение возможностей разнообразного досуга детей во внеучебное время, что отвечает потребности индивидуализации образования. Каждый ребёнок должен иметь возможность при желании провести свободное время в стенах школы, что требует развития системы дополнительного образования. Надо создавать комфортные условия для разносторонней творческой деятельности детей и взрослых в школе.



### ОТВЕЧАЕМ НА ВОПРОСЫ руководителей школ

**Сергей Борисович Хмельков,**  
заместитель заведующего правовым отделом  
аппарата профсоюза работников народного  
образования и науки РФ

**? Наше образовательное учреждение по решению учредителя переименовано. Разъясните, какая запись при этом должна быть в трудовых книжках работников?**

В Инструкции по заполнению трудовых книжек, утверждённой постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 10 октября 2003 г. № 69, в пункте 3.2 указано, что если за время работы работника наименование организации изменяется, то об этом отдельной строкой в графе 3 раздела «Сведения о работе» трудовой книжки делается запись: «Организация такая-то с такого-то числа переименована в такую-то», а в графе 4 проставляется основание переименования — приказ (распоряжение), его дата и номер.

**? В трудовом договоре было предусмотрено, что работник направляется на обучение в вуз за счёт средств работодателя и обязуется отработать в учреждении после обучения три года либо полностью возместить работодателю затраты на обучение. Отработав после обучения один год, работник увольняется по собственному желанию. Разъясните, в каком объёме он должен возместить затраты на обучение: в полном объёме либо пропорционально неотработанному времени?**

В соответствии со статьёй 249 Трудового кодекса РФ в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении за счёт средств работодателя, работник обязан возместить затраты, понесённые работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, если иное не предусмотрено трудовым договором или соглашением об обучении.

Работник, уволившийся без уважительных причин до истечения срока, обусловленного соглашением о целевом обучении работника за счёт средств работодателя, обязан возместить затраты, понесённые работодателем при направлении его на обучение, пропорционально неотработанному времени — такой позиции придерживается Верховный Суд РФ (Определение Верховного Суда РФ от 28 ноября 2005 г. № 81-В05-30 (Бюллетень Верховного Суда РФ № 10 от 27.10.2006).

Следует в позитивной, социально значимой деятельности формировать нравственные ориентиры школьников. Педагогам совместно с детьми важно определить социальные цели для каждой возрастной группы. Нравственное воспитание в школах целесообразно связать с конкретной практической, добровольческой, проектной, досуговой деятельностью. Вести постоянную работу в сфере мультикультурного и этнокультурного воспитания, добиваясь того, чтобы подросткам был чужд националистический образ мышления.

● *Новое качество кадровой политики и подготовки:*

Обеспечивать высокий социальный статус учителя, повышая зарплату учителей и расширяя социальный пакет. Последовательно предупреждать «профессиональное выгорание» учителей, ввести периодические творческие полугодовые отпуска для решения профессиональных проблем педагогов. Всемерно способствовать тому, чтобы процентное отношение мужчин-учителей увеличилось до 35–40%. Надо реально омолодить учительский и директорский корпус, добиваться, чтобы на замещение вакансии учителя был конкурс.

Надо изменить систему подготовки кадров для образования. Традиционное педагогическое образование целесообразно сделать практико-ориентированным (для первых курсов). Увеличить практическую составляющую дипломной работы. Рассмотреть возможности повсеместного введения должности помощника учителя (для студентов педагогических вузов). Необходимо добиться, чтобы молодёжь в первую очередь шла на педагогические специальности, а по завершении учёбы не менее 60% молодых оставались работать в образовательных учреждениях.

Следует разработать действенную программу поощрения работы молодых специалистов

в школах, особенно в тех, социокультурная среда которых находится в стагнации.

Каждому учителю нужен индивидуальный план профессионального развития. Деятельность учителя должна оцениваться не только по показателям достижений учеников (учёба, портфолио, участие в конкурсах), но и по отношению учеников и родителей к учителю, по творческому потенциалу педагога.

Только так можно изменить культуру — качество образования. Культурная динамика не линейна, поэтому в культуре не стоит искать поступательного движения, прогресса (типа: перетасуем плохо играющих музыкантов, и они станут играть лучше). Культура-качество не создаётся административными методами, культура возвращается почвой, средой жизнедеятельности, изменяясь иначе, чем технико-экономическая сфера. Это не поступательное движение, здесь новое не сменяет старое (как в научно-технической сфере), не сметает старое (как порой происходит в идеологии). В культуре, а образование — её формирующая часть, происходит другое: расширение смыслов, переосмысление ценностей. Это и есть подлинная модернизация — внесение иных, новых, продуктивных смыслов в образовательную и педагогическую деятельность. В России можно создать условия для развития лучшей модели — современного, динамичного, демократического, открытого образования. Если система образования станет культуросообразной, культуроемкой, то и общество получит импульс к устойчивому развитию, будут созданы условия для комфортного проживания и деятельности каждого гражданина.

Отечественная школа — не расходная статья бюджета, а долгосрочный вклад в развитие общества. **НО**