



УПРАВЛЕНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Т. Абанкина

Музей и школа: перспективы сотрудничества

35 – 44

С. Арутюнов

Корпоративная культура в школе

45 – 50

Н. Шобонов

Управление общеобразовательной организацией и права родителей учащихся

51 – 56

А. Никифоров

Коммуникация как основа управления школьной организацией

57 – 64

Н. Скрипова

Структура плана внутришкольного контроля

65 – 74



МУЗЕЙ И ШКОЛА: ПЕРСПЕКТИВЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

Т. АБАНКИНА

Проблемы взаимодействия

Министр культуры РФ Владимир Мединский предложил включить посещение музея в образовательный стандарт. Включить посещение музея в стандарт — прекрасная идея. Вопрос в том, как её методически и организационно обеспечить. Как это будет включено в программу? Как подготовить педагогов? Как выбрать музеи? В самой постановке вопроса — включить в стандарт — уже подразумевается нечто насильственное. Всех построим и будем формально, для «галочки», отчитываться, что мы решили сразу несколько проблем: в школе занимаемся воспитанием, а музею обеспечиваем посещаемость? Решать эту задачу, возможно, следует по-другому. Для современного человека музей должен входить в стиль жизни и пространство личностного развития, а посещение музея должно стать привычной деятельностью.

Мы часто слышим от профессионалов о том, что музеи России обладают уникальными образовательными возможностями, которые система образования не использует или использует не в полную силу. Почему так происходит? На мой взгляд, проблема в том, что доступность музеев для школьников всё ещё очень низка. Музейные экспозиции меняются редко, фонды музеев закрыты для посещения и очень мало произведений искусства переведено в доступную для потребителя электронную форму. Это — первая проблема. Вторая проблема заключается



в том, что среднему жителю России не так-то легко добраться до ближайшего музея. За последние годы для взрослых россиян создано множество автобусных туров с богатой культурной программой. Но недорогого культурного туризма для школьников по-прежнему очень мало. В итоге, россияне больше знают про мировое культурное наследие, меньше — про российское, а внутренний туризм проигрывает международному.

Я бы обратила внимание и на высокий «интеллектуальный порог» доступности музеев. У широких групп школьников не сформирован интерес к тому, чтобы сознательно изучить музейную коллекцию. Я не говорю о навязанном принципе «каждые полгода всем классом — в музей». Это не поможет. Возможно, нужны специальные программы на телевидении, более интересные, чем музейные экскурсии. А может быть, для формирования интереса школьников нужно существенно изменить музейную среду. Ведь уклад российского музея сегодня не слишком привлекателен для школьников, потому что в нём почти всё запрещено. Нельзя громко разговаривать, делиться впечатлениями, бегать, сидеть на полу... Кстати, сесть на стул зачастую тоже нельзя, да и негде. В музейных зданиях мало пространств для дискуссий, нет аудиторий, где можно было бы обсудить что-то с друзьями после осмотра экспозиции или поработать с группами детей, не говоря уже о том, чтобы на базе музеев проводить занятия для школьников.

В дискуссии об отношениях школы и музея часто используются выражения, которые все понимают по-разному. Например, «безвкусица» или «профанация искусства». Помню, как несколько лет назад директор одной сельской школы попробовала развесить по школе репродукции картин Третьяковки. Методисты из управления образования назвали это «безвкусицей» и посоветовали заменить их работами детей, сделанными на уроках рисования... Да, сегодня «музей-школа» — это улица с односторонним движением. Важно, чтобы возникло движение по другой стороне улицы: чтобы музейные педагоги шли в образовательные учреждения и устраивали там выставки. Но такие случаи пока очень редки. А то, что директор организует в школе экспозицию картин — пусть это только репродукции известных полотен, кажется мне хорошим началом. Это значит, что предметная среда музея выплескивается за его пределы, становится для детей привычной и узнаваемой. Для некоторых детей именно это первый шаг в музей.

Уже давно во Франции начала действовать специальная программа «Музеи навстречу детям». Впервые была осуществлена особая маркетинговая разработка: произведения известных художников стали воспроизводить на вещах для детей и подростков. Детские кубики, пазлы, майки и сумки несли репродукции произведений знаменитых и подчас сложных художников, таких, как Иероним Босх, Тулуз Лотрек или Густав Климт. Культурное наследие становилось привычной художественной средой и впитывалось с детства. Предметная среда музеев окружила ребёнка с ранних лет. Этот новый ход оказался очень эффективным. Экскурсоводы были удивлены, что ребята теперь приходят в музей и легко узнают картины — они уже много раз собирали их на кубиках и пазлах. Полмира познакомились с картинами Босха и Вермеера только потому, что они попали на подставки под тарелочки и коврики для мыши. Пропал ли от этого интерес к творчеству Босха или Вермеера? Нет. Теперь все хотят посмотреть на эти картины в музее.



В одной из наших очень известных столичных школ давно начали развешивать в рекреациях репродукции знаменитых полотен. Под каждым есть подпись, в коллекции какого музея находится подлинник. Это оказалось очень полезным. Дети узнают эти произведения, знают их авторов, будучи в России или за рубежом, стараются увидеть их подлинники в музеях. Такой работы сегодня, на мой взгляд, ещё ведётся недостаточно.

Почему всё-таки возникает столько трудностей во взаимодействии музея и школы? Ведь цели у них как будто у них одни и те же. Трудно ли педагогам и музейщикам сесть за «круглый стол» и не договориться о том, как организовать совместную работу? Оказывается, что трудно понять друг друга. Музейные работники считают, что задача учителей — привести детей в музей. Дальше — отдать детей в их руки и отойти, уж они лучше знают, как работать с детьми в музеях, а школьная программа их мало интересует — это работа школы. Школьные учителя, прежде всего, — предметники. Они рассматривают ресурсы любого музея как предметную среду по теме своего урока. А музейные педагоги зачастую подменяют работу в метапредметном пространстве музея самой простой формой: экскурсионным обслуживанием, вливанием дополнительного содержания в уже имеющиеся у школьников знания об истории, технике, искусстве и т.п.

Сколько бы мы ни говорили о том, что ребята должны ориентироваться в метапредметной среде, этого пока не происходит. А между тем именно музей — с его разнообразнейшими коллекциями и возможностью устанавливать новые связи между предметами, идеями и эпохами — мог бы стать для школьников и педагогов пространством снятия предметных ограничений. Музейные работники — это группа людей, которые являются держателями нашего культурного наследия, системы наших культурных кодов. И в этом смысле — хранителями наших традиций и нашей истории. В преодолении разрыва между школой и жизнью, между знаниями и компетенциями, музей мог бы сыграть огромную роль: в нём работа ребят — в том числе проектная — обретала бы новый креативный импульс.

Главная проблема, мне кажется, состоит в том, что пока даже не начат процесс формирования требований друг к другу: что хотели бы от музеев учителя? Что хотели бы музеи от школы? Я бы начала этот диалог с вопроса: каких согласованных результатов мы хотим достичь, налаживая взаимодействие школы и музея? Что должны достичь дети в ходе этой работы? Как они должны видеть историю и культуру?

Важно продумать встречное движение. Одной из сторон такого движения должны стать сами школьники. И музей, и школа продолжают видеть ребят только в роли «пассивного просвещаемого», а не активного партнёра. Мне кажется, что сегодня на первый план выступают активные формы сотрудничества школы с музеями. Можно формировать волонтерские отряды и помогать музеям. В Европе в такие волонтерские отряды активно вовлекают как подростков, так и пенсионеров. У двух этих возрастов есть общая проблема: и те, и другие часто страдают от ощущения собственной ненужности. Если подросток, который чувствует себя ненужным, может сделать для музея что-то собственными руками и результат будет виден — это для него очень важно. Например, многие музеи не имеют сайтов или, по крайней мере, своей страницы на английском языке. Дайте школьникам возможность самим сделать такой электронный ресурс! У них это получится лучше, чем у нас. Более того, ребята смогут сделать это так, чтобы музейный сайт





стал интересен их сверстникам. Кроме того, ещё одна возможность — самим делать сайты о своих школьных музеях и виртуально общаться со сверстниками через эти сайты — тоже могла бы стать для ребят важной частью самореализации.

Позитивный опыт

Анализ сложившей практики взаимодействия образовательных учреждений и учреждений культуры показывает, что в первую очередь широко используются такие формы взаимодействия, которые не требуют глобальных институциональных изменений, а осуществляются в договорной форме. Новый закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ допускает сетевую форму реализации образовательных программ на основе договора между участниками. В законе чётко регламентируется, что должен включать такой договор (ч. 3 статьи 15):

- вид, уровень и (или) направленность образовательной программы (её части);
- статус обучающихся;
- правила приёма;
- условия и порядок осуществления образовательной деятельности, в том числе распределение обязанностей между участниками сетевого взаимодействия;
- характер и объём ресурсов, используемых каждой организацией;
- выдаваемые документ или документы об образовании и (или) о квалификации;
- срок действия договора, порядок его изменения и прекращения.

Так, Департамент образования города Москвы с 1 октября 2012 года реализует проект по взаимодействию образовательных учреждений системы Департамента образования города Москвы с учреждениями Департамента культуры города Москвы по таким направлениям, как театральная и концертная деятельность, музейная деятельность, взаимодействие с библиотеками, образование в сфере культуры и искусства. Проект осуществляется за счёт привлечённых и внебюджетных средств образовательных учреждений. График посещения учреждений культуры носит рекомендательный характер, список театров и музеев может быть расширен в зависимости от возможностей учреждений культуры и образования. В целях реализации проекта организована работа по бронированию билетов в театры и музеи.

В качестве примера можно привести взаимодействие образовательных учреждений Юго-Восточного окружного управления образования Департамента образования с учреждениями Департамента культуры города Москвы, в рамках которого имеется план-график совместных мероприятий, список музеев, участвующих в программе по бесплатному посещению учащимися, а также отдельно определённые особенности взаимодействия с Московской государственной академической филармонией, Москонцертом, Государственным музыкальным московским театром «На Басманной» и т.п.

Взаимодействие образовательных учреждений, учреждений культуры оформляется посредством заключения договоров рамочного характера (о сотрудничестве, совместной деятельности и т.п.), содержание которых в основном соответствует требованиям гражданского законодательства. Вместе с тем, иногда допускаются нарушения в связи с неверным пониманием правового статуса



образовательного учреждения при заключении договора. В частности, не всегда заключение договоров, предусматривающих кратковременное пользование имуществом, сопровождается получением согласия собственника имущества, не всегда финансирование деятельности по договору соответствует требованиям бюджетного законодательства и гражданского законодательства, особенно в случае финансирования за счёт средств внебюджетных источников.

Кроме того, в течение длительного времени в Москве осуществлялось сотрудничество между государственными образовательными учреждениями и негосударственными организациями, в том числе работающими в сфере образования, культуры, спорта. Сотрудничество осуществлялось на договорной основе, в рамках совместной реализации мероприятий, оказания материально-технической, кадровой, финансовой помощи государственным образовательным учреждениям.

Дарвиновский музей: практика взаимодействия с образовательными учреждениями

Среди музейных посетителей Дарвиновского музея достаточно много школьников и студентов, как в группах, так и индивидуально. Музей больше ориентирован на разработку собственного образовательного предложения и его активное информационное продвижение по различным каналам. Музейное образовательное предложение достаточно широкое: вводные занятия, тематические экскурсии, образовательные программы на специальных выставках, интерактивные экспонаты в т.ч. для слепых, с использованием языка Брайля.

Музей активно распространяет информацию о своих образовательных возможностях:

- на выставках Департамента образования и Департамента социальной защиты проводятся туристические выставки — для турфирм, предлагающих туры в дни школьных каникул;
- через образовательные справочники — рекламная информация о возможностях музея;
- через профильные учительские конференции (как правило, в августе), для проведения которых музей бесплатно предоставляет помещение.

Договоров со школами не заключается, это принципиальная позиция руководства, т.к. спрос достаточно большой и работники музея предпочитают гибко заполнять все свободные возможности, т.е. сотрудничество не институциональное, существует круг активных учителей, которые знают и практикуют посещение и занятия в музее.

Несколько лет назад в музее были разработаны обучающие гиды (по сути, учебные пособия для самостоятельной работы в экспозиции), изначально они были ориентированы на то, чтобы учителя применяли их при проведении занятий в музее, но это не получило широкого учительского отклика, хотя активная часть учителей даёт самостоятельное задание пойти и заполнить такой гид в музее, далее оценивают и принимают это в качестве освоения темы. Однако, такие гиды (разработанные для разных возрастов и тематик) с большим размахом используются индивидуальными посетителями и родителями с детьми.

Существует практика бесплатных экскурсионных путёвок, Департамент культуры выдаёт годовой лимит таких путёвок, который, по словам директора Дар-





виновского музея, расходуется за несколько месяцев. Сверх лимита музей готов предоставлять бесплатное экскурсионное обслуживание, но при условии получения компенсации от Департамента культуры города Москвы. В настоящее время музей разрабатывает отдельный проект обучающего центра.

Специальное направление деятельности Дарвиновского музея — работа с посетителями с ограниченными возможностями. Музей является методическим центром *социокультурной реабилитации инвалидов*. Заключён договор с Департаментом социальной защиты на экскурсионное обслуживание детей из спецшкол (нарушения опорно-двигательной системы, слепые, глухие, с задержкой в развитии), экскурсии для детей проводятся бесплатно, эта работа оплачивается Департаментом социальной защиты города Москвы.

Кроме того, для музейных сотрудников проводятся семинары по работе с посетителями с ограниченными возможностями. Музеем совместно со специализированной НКО были разработаны специальные занятия для детей дошкольного возраста, имеющих задержку в развитии. По заявке Общества родителей детей с редкими заболеваниями проводятся специальные экскурсии. Музей сотрудничает с различными коррекционными школами, в основном по инициативе самих школ, например, коррекционный интернат в Южном Бутово — музей готовит для них выставки с использованием фотоматериалов, которые реабилитологи используют для работы с детьми в интернате, затем детей привозят в музей на экскурсию.

Политехнический музей: сотрудничество и соглашения с общеобразовательными учреждениями

Одной из основных форм правового оформления сотрудничества Политехнического музея со школами являются *Рамочные соглашения о взаимном сотрудничестве на 2 или 3 года*. Например, Политехнический музей и учреждение дополнительного образования ГОУ «Интеллект» оформили совместное соглашение без финансового сопровождения на некоммерческий проект «Музейный спектр». Совместно со специалистами и методистами ГОУ «Интеллект» разработали путеводитель для школ по темам «Музейный транспорт» и «Вычислительная техника». Основная цель — самостоятельная работа педагогов без сопровождения экскурсовода по проведению занятий с учениками в виде «quest». Схема простая — ученическая группа по входному билету проходит в Политехнический музей и под руководством школьного педагога работают с экспозицией.

В то же время используется и форма *Соглашения по разовым обращениям*. Например, Кадетское училище — учащиеся приезжают на практику по физике и техническим направлениям, программа практики разрабатывается Политехническим музеем под требуемые задачи. Проводятся занятия, экскурсии, выполняются задания по экспозиции.

Основные задачи таких занятий:

- 1) наглядная демонстрация;
- 2) самостоятельная экспериментальная деятельность, курсы и исследования.

Политехнический музей обладает большими преимуществами по демонстрации экспериментальной работы на лабораторном оборудовании. Экскурсионные программы позволяют детям самостоятельно проводить эксперименты. Работа самых популярных подразделений музея направлена на получение востребован-



ных дошкольных знаний: автоматика и робототехника. Для младшей школы занятия направлены на расширение кругозора. Старшеклассники ориентированы на занятия по физике, химии и на специализированные программы.

Вместе с тем, прямых запросов на посещение музея от школ, к сожалению, нет. Сотрудники музея самостоятельно отслеживают появление новых программ и далее работники музея под данную программу предлагают школам экскурсии. Отмечены лишь отдельные частные инициативы по предложению тематики для развития учащихся, которые исходили от общеобразовательных учреждений.

Проблема низкой посещаемости состоит в том, что у школьных педагогов отсутствуют мотивы для организации экскурсионных мероприятий с детьми, поскольку по нормативным требованиям выездные мероприятия в музеи ограничиваются одним посещением в год. Но существует система бонусов, которая включает проведение занятий в школьных классах. Мотивированной системы привлечь учащихся к посещению музеев сейчас нет, основная инициатива исходит от Политехнического музея, но «обратной связи» со школами не существует. Самые популярные школы могут привести детей максимально три раза в год.

По мнению руководства Политехнического музея, должна быть мотивация для обеспечения взаимодействия учреждений культуры с образовательными структурами. Это должна быть система, стимулирующая учителя на коллективное посещение школьниками музейных выставок, лекций. Самое главное, организовать приход детей школьного возраста в музей. Организовать это сложно, поскольку в школе очень плотный график занятий, и если есть необходимость дополнить учебные занятия в музее, то это возможно только после уроков. Раньше экскурсии в музеи было принято организовывать в субботние дни. Сейчас принято в рамках школьной программы выполнять самостоятельные исследовательские проекты. Школы в данных случаях проводят на базе музея такие исследования, но такие исследовательские программы пока не носят системного характера.

Сложившаяся практика взаимодействия Политехнического музея со школами показывает, что взаимодействия выстраивались исключительно на личностных контактах и откликах сотрудников Политехнического музея, но никакой системы взаимодействия, к сожалению, не существует. Для выстраивания долгосрочных и стратегически перспективных взаимодействий с партнёрами необходимо организовывать программы на регулярной основе с активными прогрессивными лидерами образовательной среды. По мнению музейных работников, для поиска и налаживания систематических взаимосвязей необходимо включать в работу PR-менеджеров, которые имеют доступ к рассылкам и организуют постоянный информационный обмен и работу с партнёрами по налаживанию и мониторингу контактов. В настоящее время обмен информацией между культурой и образованием носит бессистемный характер и основан исключительно на личностных каналах и инициативах.

Практика взаимодействия образования и культуры в сельской местности

Доступность музеев во многом зависит от типа расселения, которое существенно отличается по регионам России. В соответствии с нормативами музеи должны создаваться в населённых пунктах с числом жителей от 5 000 человек, а сельских поселениях — от 10 000 человек¹. Однако изменение распределения

¹ Распоряжение Правительства РФ от 23 ноября 2009 г. № 1767-р «О внесении изменений в методику определения нормативной потребности субъектов Российской Федерации в объектах социальной инфраструктуры», одобренную распоряжением Правительства Российской Федерации от 19 октября 1999 г. № 1683-р.





сельских населённых пунктов в зависимости от численности жителей показывает постоянное увеличение количества малочисленных сел (таблица).

Таблица

Распределение сельских населённых пунктов по числу жителей²

	Число сельских населённых пунктов							
	1959	1970	1979	1989	2002		2010	
					Число населённых пунктов, ед.	Средняя численность населения, человек	Число населённых пунктов, ед.	Средняя численность населения, человек
Сельские населённые пункты — всего	294059	216845	177047	152922	155289	272	153124	245
Из них с числом жителей, человек:								
10 и менее	41493	25895	23855	30170	47089	5	55641	3
11–200	186437	132515	105112	80663	68807	63	61227	65
201–500	42064	34707	27012	22177	20475	323	18729	323
501–1000	15353	14730	12511	11524	10836	699	9720	698
1001–2000	6057	6333	5984	5718	5182	1360	1217	1370
2001–5000	2283	2231	2071	2069	2093	2995	2196	3052
5001 и более	372	434	502	601	807	8340	874	8457

² На основании данных переписей населения.

Доля населённых пунктов с численностью населения до 500 человек составляет в среднем по России 89%, в Центральном и Северо-Западном федеральных округах существенно выше — 94,4% и 96,8% соответственно. Доступность услуг сферы культуры для жителей этих сел крайне ограничена, особенно если они расположены далеко от городов: жители ближних сел всё-таки имеют гипотетическую возможность приезжать на спектакли, концерты, выставки в ближайшие города, если этой проблемой озабочены местные администрации, которые могут помочь жителям — обеспечить и заказ билетов, и предоставление транспорта. Крайне необходима такая поддержка для школьников.

Практика показала, что для эффективного осуществления своей основной деятельности учреждения культуры должны активно стремиться к систематическим многообразным контактам с аудиторией. Этому способствует объединение различных организаций в рамках одного территориального комплекса, что особенно актуально для сельских населённых пунктов.



Перспективным направлением деятельности сельских учреждений культуры является создание комплексных культурных центров на базе одного из них, включённого в сетевое взаимодействие с остальными. Примером такого объединения организаций культуры может служить *историко-культурный центр «Коренная пустынь» Курской области*. Как показывает практика, историко-культурный центр «Коренная пустынь» наиболее посещаемый центр культуры Курской области, успешно выдерживающий конкуренцию с другими организациями в этой сфере. Историко-культурный центр «Коренная пустынь» выступает и как музей, собирающий исторические реликвии, и проводящий экскурсии по памятным местам и архитектурному ансамблю монастыря, и как библиотека, хранящая литературу и создающая видеофильмы, и как клубное учреждение, объединяющее различные группы людей и предлагающие разные программы для разных аудиторий. Плотность календаря культурных событий — 5-6 мероприятий ежемесячно. В среднем за год историко-культурный центр «Коренная пустынь» принимает около 12 тысяч посетителей, т.е. примерно тысячу посетителей ежемесячно. 70% посетителей — паломники, приезжающие из всех регионов России и СНГ, в летнее время 60% составляют дети, отдыхающие в лагерях Центрально-Черноземного района, 30% посетителей — гости из дальнего зарубежья, в основном из Германии и Франции. Штат историко-культурного центра «Коренная пустынь» всего 10 человек, из них 4 — научные сотрудники.

Музейные работники ориентируются на средовой подход. Средовое проектирование или средовой подход позволяет рассматривать любые явления культуры как составляющие той или иной среды — образной, ритуально-памятниковой, образовательной, творческой, ярмарочной. Проектируемые в историко-культурном центре «Коренная пустынь» программы предлагают разные формы участия населения в культурной жизни региона. Среди общественно-значимых событий можно выделить возрождение Коренной ярмарки, инициирование «Славянских праздников», рождественские благотворительные мероприятия для сельских детей, организация паломнических поездов с целью приобщения к ценностям русской духовной культуры жителей стран СНГ, Балтии, стран дальнего зарубежья.

В сельской местности, где большинство организаций культуры закрываются из-за безденежья и отсутствия посетителей, создание такого комплекса — хорошая возможность не просто выжить, но и добиться экономического благополучия.

Сельский культурный комплекс стал эффективной моделью реорганизации сельских учреждений культуры и в Новгородской области. Так, например, *Передский сельский культурный комплекс Боровичского района Новгородской области* включает музей, Дом культуры, два клуба, три библиотеки и киноустановку. Передский сельский культурный комплекс имеет свой устав, Положение, коллективный договор, строит свою работу на основе договоров с центральной районной библиотекой на оказание методической и практической помощи в повышении квалификации кадров, использовании единого фонда, организации культурных событий. Единый фонд обеспечивает библиотечные филиалы периодическими изданиями, которые они сами выписать не в состоянии.

Работа Передского сельского культурного комплекса осуществляется совместно с сельской администрацией, школой и детским садом. Огромная роль отводится внестационарному обслуживанию населения, поскольку особенностью





УПРАВЛЕНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ

севера и северо-запада России является большое количество мелких населённых пунктов.

Региональная политика позволяет средствами культуры аккумулировать позитивные эффекты развития территорий и превратить слабые стороны в сильные. Переход к позиции сотрудничества и кооперации организаций культуры и образования позволяет улучшать социальную среду, развивать туризм, привлекать инвестиции, тем самым инициировать создание новых рабочих мест и решение социально-экономических проблем сельских поселений. Партнёрское сотрудничество музея и школы, где обе стороны становятся активными участниками процессов возрождения территорий, берут на себя ответственность за сохранение истории и развитие культуры своего края, позволяют перейти от иждивенчества и сотрудничества, поменять роль «пассивного, скучающего просвещаемого» на роль активного создателя. Именно этот процесс и должен стать основой двустороннего движения школы и музея навстречу друг другу.

[17 – 34]
Концепции
и системы

44