

Полина Гавриленко
Как мы можем
поддержать рост
самостоятельности?

СТР. 46

Наталья Красавина
У нас на каждом
уроке — открытия

СТР. 68

№ 2'2025 (295)

Научно-методический журнал. Выходит 8 раз в год. Издаётся с 1993 года

ДИРЕКТОР ШКОЛЬ' 2025

Главный редактор
К.М. Ушаков

Зам. главного редактора
А.П. Витковский

Ответственный секретарь
М.Г. Драмбян

Технический редактор
М.В. Барышникова

Редактор
И.А. Рожков

Литературный редактор
Т.Н. Рыбакова

Дизайн обложки
С. Доронина

Эксперты-консультанты

| | |
|-----------------|----------------|
| Буряк Е.Г. | Мякина О.Э. |
| Головачев С.А. | Павлюк Г.Н. |
| Ефимова О.А. | Помазков В.В. |
| Звегинцева Е.А. | Пономарев Н.И. |
| Ивченко О.В. | Попова Е.В. |
| Казанцева С.Г. | Резвина И.В. |
| Комиссаров И.В. | Чикишев А.А. |

Корректоры
Д.П. Рысаков, Г.В. Яковлева

Индексы

73131

П1543

Подписка

Каталог
ФГУП «Почта России»

Письмо
редактора**04****Ушаков К.**
Забывтая PISAИскусство
управления**09**Допущение, которое ведет
к «подрывным действиям»**13****Ушаков К.**Другой взгляд на школу.
Истории создания
и апробации двух
инструментов**18****Каспржак А., Бабетов А.,
Калужская М., Мамылин А.**
Школа гибких решений**30****Жменя А.**«Старшеклассники ждут не
готовых ответов, а диалога»**40****Абуязидова Ф.**Как школьная оргкультура
влияет на текучесть кадров?Организация учебного
процесса**46****Гавриленко П.**Как мы можем поддержать
рост самостоятельности?
(Часть 1)**54****Мухаметшина Л.**Система, созданная
в СингапуреИз жизни
директора**61****Казарновский С.**«Моя дверь всегда открыта
для учеников»

Персона грата

68«В нашей школе на каждом
уроке происходят открытия».
Интервью с Н. Красавиной

Издательская фирма «СЕНТЯБРЬ»

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор),
рег. ФСПИ No 77-61032.

© «Директор школы», 2025 © ООО «ИФ "Сентябрь"»

Образовательная политика

78

Григорьева Т.

Система образования США как... зеркало

Экономика и право

85

Юридические консультации

Школа и родители

95

Ильина С.

Как направить энергию родителей в конструктивное русло?

Воспитание и дополнительное образование

99

Асмолова Л.

Школьное самоуправление: в чем его суть и цели? (Часть 2)

Уроки здоровья

107

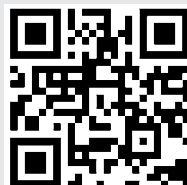
Первичная профилактика заболеваний: в чем она заключается?

Адрес для писем:

109462, г. Москва, а/я 19

Тел.: (499) 703-30-52

E-mail: anatolvidirektorru@yandex.ru



www.direktoria.org

ШКОЛА ГИБКИХ РЕШЕНИЙ

«Гимназия «Корифей» открылась как альтернативное учебное заведение, но с годами сумела успешно Встроиться в систему общих норм и требований, сохранив при этом авторскую уникальность. Предлагаем Вашему Вниманию рассказ об этой школе.»

Анатолий Каспржак,
Алексей Бабетов,
Мария Калужская,
Артем Мамылин

Известная екатеринбургская гимназия «Корифей» родилась как центр дошкольного развития «Филипок» в 1991 году. Двенадцать родителей — молодых выпускников Уральского университета — основали собственную негосударственную школу, чтобы дать своим детям «другое» образование. Возглавляла группу энтузиастов семейная пара: Алексей Алимович Бабетов и Мария Владимировна Калужская, тогда еще не подозревавшие, что педагогическая практика станет делом их жизни. Их поддерживала мать Марии — Майя Петровна Никулина*, литератор, публицист, ученый-краевед, педагог, член Союза писателей РФ, автор поэтических сборников и цикла книг об Урале.

Думаем, в то время они даже представить себе не могли, что через 30 лет будут руководить муниципальным автономным общеобразовательным учреждением — гимназией № 210** города Екатеринбурга — одной из самых медийных, по мнению журналистов, школ России. В трех зданиях «Корифея» сегодня очно и дистанционно обучаются жизни в современном мире примерно 800 уральских детей и подростков вместе

со своими родителями и учителями-единомышленниками.

Сюда приходят семьи, готовые к инновациям

Генезис гимназии (семейная школа) и возможность принимать детей со всего города (рядом есть большая государственная школа, в которой учатся жители микрорайона) определили ее контингент. Обучающиеся «по прописке» составляют примерно 1/5 всех корифейцев, остальные — это дети из семей среднего класса, ориентированных на качественное, высокотехнологичное образование. Примерно 59% отцов и 28% матерей гимназистов работают менеджерами высшего и среднего звена на предприятиях различной формы собственности или имеют свой бизнес. Это, как правило, люди, воспринимающие образование как ключевой ресурс для успешной жизни и карьеры, они трезво оценивают потенциал и перспективы своих детей, ценят уважительное отношение к ним, умеют зарабатывать и считать деньги, но при этом часто испытывают ограничения во времени.

В современном учебном заведении они желают видеть совмещение лучших традиций советской школы и новаторских методик, обеспечивающих соответствие международным стандартам, формату единых экзаменов и т.п. Родители гимназистов приветствуют введение ФГОС (более 84%), заинтересованы в активном использовании ИТ-технологий (83,5%), в целом поддерживают переход к модели смешанного обучения (65%) и персонализированному подходу

* В Екатеринбурге это знаковая и уважаемая фигура. Именно Майе Петровне принадлежит идея создания альтернативной «школы для дошкольников».

** Входит в топ-200 лучших школ России по конкурентоспособности выпускников (рейтинг агентства RAEX, 2022 г.), является базовой школой НИУ «Высшая школа экономики» (г. Москва), федеральной инновационной площадкой по направлению «Сохранение лидирующих позиций РФ в области математического образования» (сеть «Учусь учиться»), являлась региональной инновационной площадкой по апробации системы персонализированного образования.

(57%). Образно говоря, родители гимназистов — просвещенные и прогрессивные екатеринбуржцы, готовые к содержательному взаимодействию со школой.

Для руководства гимназии это очень важно, так как особенностью «Корифея» является не только постоянное тесное взаимодействие с родителями учеников, но и их активное вовлечение в решение тактических и стратегических вопросов развития. В свою очередь родители выступают полноценными участниками строительства школьной жизни, вкладывая в общий проект личный и профессиональный опыт, навыки, творческий потенциал, а также возможности своих (и партнерских) организаций и предприятий.

Главное здание, в котором школа разместилась 30 лет назад, расположено в окраинном компактном микрорайоне Синие Камни. Социальный состав его жителей разнообразен — от работников промышленных предприятий до преподавателей вузов. Поначалу «Корифей» был воспринят местными жителями как «варяг» (школу подозревали в элитарности). Но с годами кипучая деятельность гимназии (выпуск газеты «Синие Камни», проведение праздников и экологических акций, концертов для ветеранов, работа с

соседними школами, детским приютом и т.д.) переломила ситуацию. «Корифей» признали: теперь он считается одной из главных достопримечательностей микрорайона. Одно не слишком нравится «местным»: в домах, расположенных рядом с хорошей школой, начала расти стоимость жилья. Ну тут уж... За все приходится платить, как говорится.

Итак, контингент «Корифея» нельзя назвать отборным: это не селективная, но и не массовая школа. Сюда, как правило, идут достаточно любознательные, мотивированные семьи. Учили-то здесь сначала собственных детей, затем детей знакомых и знакомых «второй очереди». В 2022 году круг замкнулся: первые выпускники гимназии привели в первый класс своих детей. Вот и получилось, что общую культуру гимназии определяют семьи социально активные, с высоким уровнем образования, культурным кругозором и позитивным мышлением.

Высокие академические результаты должны достигаться не потом и кровью, а мотивацией и азартом

Гимназия «Корифей» — это не привычная «уютная» частная шко-

Особенностью «Корифея» является не только постоянное тесное взаимодействие с родителями учеников, но и активное их вовлечение в решение тактических и стратегических вопросов развития.

ла, в которую, случается, родители определяют ребенка для того, чтобы его не обижали. Это школа не совсем обычная, а точнее, совсем необычная. Она уже давно стала муниципальной, в классах обучается по 23–25 человек, но размещены они в «домашних» детских домовских зданиях, отношения с учениками выстраиваются на равных... Но требуют учеников «по гамбургскому счету», причем по всем предметам. Если посмотреть на «Корифея» глазами учителя, то творить ему позволят, более того, создадут для этого условия, однако пожелают, чтобы его авторская методика была технологична; предоставят полноценный социальный пакет, но потребуют постоянно учиться, чтобы уйти от присущей массовой школе «фабричности».

Добавим к этому, что в гимназии все «пластично» (местное выражение, означающее «постоянно меняется»), то есть требует включенности в созидательную, творческую деятельность, и открыто: гимназия — для жителей района и города, управленцы — для учителей, учителя — для учеников и родителей. Причем каждую пару взаимодействующих субъектов можно «читать» как слева направо, так и в обратном порядке. Если прочувствовать это, то становится понятна миссия «Корифея» — создание открытой и творческой образовательной среды, в которой каждый (и ребенок, и взрослый) учится принимать нестандартные решения, делать выбор и расти над собой.

Миссия определяет идею (педагогическую концепцию) школы: правильная коммуникативная среда (открытая и демократичная) — клю-

Отзывы экспертов

«Выражая отношение к предложению автора, отвечу, что попробовать точно стоит! Как минимум — интересно узнать, как максимум — почерпнуть идеи из описанного опыта».

«Свобода решений, свобода творчества и четкое видение цели всегда порождают и будут порождать качественные результаты. В этом плане государственные школы частным уже давно не конкуренты. В государственных школах вместо трехслойного торта — перемешанное сырое тесто, вместо свободы творчества — имитация деятельности, заключенная в отчет, а цель подменяется противоречащими друг другу указаниями федерального, регионального и муниципального уровней, решающими тактические задачи, ничего общего не имеющие с ребенком и его будущим».

чевой фактор, влияющий на эффективность обучения. Принципы и способы коммуникации порождают позитивный учебный настрой и мотивацию всех участников образовательных отношений, стимулируя познавательные интересы и создавая живую, психологически комфортную ситуацию горизонтального общения.

Таким образом, процесс конструирования образовательной программы гимназии «Корифей» направлен на поиск результативных моделей учебной и внеучебной коммуникации детей (учащихся) и взрослых (педагогов и родителей), которые вместе учатся:

- строить партнерские отношения по принципу «выиграл/выиграл», где обе стороны нацелены на поиск взаимной выгоды;
- достигать поставленной цели при сохранении комфортных отношений с окружающими;
- владеть техниками убеждения, вовлечения в совместную деятельность;
- владеть навыком публичного представления инициативы и самопрезентации (в том числе в цифровой среде);
- пользоваться языком (родным/иностранном) как инструментом коммуникации и т.д.

Обращаем внимание, что академические достижения в представленном выше списке образовательных результатов отсутствуют. Но, во-первых, высокие результаты ЕГЭ никто не отменял. Во-вторых, требование пользоваться языком как инструментом коммуникации порождает необходимость подтвердить сертификатами* владение двумя иностранными языками, что, согласитесь, весьма высокая планка.

В гимназии говорят, что для них

главное — создать условия, в которых сформируется человек, ответственно относящийся к собственной жизни, осознающий пластичность мира и готовый менять его к лучшему.

Подобная формулировка не подлежащего измерению результата с трудом вписывается в строгие дидактические рамки. Тест на уровень креативности тут точно не подойдет, а проверить, реализовался ли жизненный проект выпускника школы, можно будет только через 10–15 лет. Но косвенные подтверждения правильности выбранного гимназией «Корифей» направления все-таки, на наш взгляд, есть.

В 2021 году гимназия приняла участие в региональной оценке качества подготовки обучающихся по модели PISA**. Помимо теста определения уровня сформированности когнитивных компетенций (естественно-научной, математической и грамотности чтения), инструмент позволил как получить данные о характеристиках региональной системы по отношению к другим, так и выявить важнейшие показатели каждого образовательного учреждения***. Так вот, показатели гимназии говорят о том, что ее сотрудники не так остро, как коллеги, воспринимают ограничения (больше ценят свободу творчества), имеют высокий уровень профессиональных компетенций (94% — гимназия и 70% — РФ) и владения современными технологиями. Показатели вовлеченности родителей

* Речь идет о сертификатах международных экзаменов по английскому, французскому или немецкому языкам (Cambridge English, DELF и Fit in Deutsch соответственно) или сертификатах языковых центров, проводящих аналогичные по уровню экзамены на территории Российской Федерации.

** Основана на проекте ОЭСР PISA for schools («PISA для школ»).

*** Получены на основе ответов представителей администрации и членов педагогического коллектива.

учащихся «Корифея» в жизнь школы значительно выше, чем в среднем по РФ (70% против 49%).

Работая в российском образовательном пространстве уже более тридцати лет, являясь одним из его драйверов, гимназия часто получает предложения взять на себя роль экспериментальной площадки для апробации новых образовательных моделей и технологий. В первую очередь это касается школьной IT-культуры, моделей финансирования, инструментов вовлечения родителей в управление школой. Администрацией берутся в работу лишь те задачи, которые работают на педагогическую концепцию гимназии, так как ценность «Корифея» для его целевой аудитории заключается в сочетании демократичной, творческой атмосферы и высокой планки академических и прочих (лидерских, творческих, спортивных и др.) достижений учащихся. Причем последние достигаются главным образом не потом и кровью, а мотивацией и азартом участников образовательных отношений.

Образовательные программы – результат совместного творчества

Для большинства педагогов российских школ словосочетание «образовательная программа» связано с образом бумажного «кирпича» страниц на двести, который пишется для проверяющих. Действительно, если понимать школу как место, куда систематически приходят дети и взрослые, причем первые по необходимости, а вторые — чтобы работать по учебнику, то так оно и есть. Если

Отзывы экспертов

«Авторы описывают школьную жизнь образовательного учреждения, раскрывая главное: доверие и взаимопомощь через выстроенную коммуникацию, через совместное принятие всех важных дел, образовательных программ и т.д. Любовь и уважение проходят красной нитью через всю статью».

«Предвижу много скептических замечаний, что начинали-то с частной школы, нашли единомышленников-родителей, а потом уже... Но ведь с чего-то надо начинать. У каждой школы свой контекст, и что-то из предлагаемого опыта не подойдет, но ведь что-то может и подойти! Лучше жалеть о сделанном, чем о несделанном. Так что, думаю, надо попробовать».

в образовательной организации вы услышите разговор о том, как, чему и, главное, зачем учить, то знайте, что речь идет о педагогической концепции школы и ее образовательной программе даже в том случае, если эти понятия не произносятся.

В гимназии «Корифей» хорошо понимают, что именно реализуемые образовательные программы определяют лицо школы. Обсуждение ключевых результатов, способов их достижения и фиксации — один из основных механизмов достижения соответствия

потенциала образовательной системы (школы) ее социальным функциям. То есть работа с образовательной программой есть не что иное, как механизм управления школой, а привлечение к этому процессу всего педагогического коллектива, учеников и их родителей — его специфическая характеристика. Здесь считают, что только так можно добиться, чтобы образовательная программа не только соответствовала региональным и федеральным требованиям, но и сохраняла гибкость, чувствительность к интересам учеников (их семей) и внешним изменениям. А включение учеников и родителей в ее разработку позволяет реально перейти к субъект-субъектным отношениям в школе, разрешив тем самым одну из главных проблем традиционного школьного образования — проблему пассивной роли обучающегося.

Образовательная программа как результат совместного творчества всех участников образовательного процесса включила механизм расширения пространства выбора. У старшеклассников появилась возможность*:

- формировать индивидуальный учебный план внутри четырех направлений: гуманитарного, социально-экономического, естествен-

но-научного и технологического. Выбор первого уровня — направление (профиль) обучения, второго — уровень освоения предмета, при условии что старшеклассник изучает на углубленном уровне не менее четырех курсов;

- выбирать в соответствии с личными предпочтениями элективные курсы, которые могут быть взяты не только из основного профиля обучения;
- отказаться от изучения некоторых предметов, если ученик в них не заинтересован (например, второго иностранного языка, части профильных курсов), или перейти на заочную форму обучения.

Подобная «вольница» может привести к тому, что у старшеклассника окажется в какой-то день, например, 8–9 уроков. При этом последний заканчивается в половине пятого, а третьего и четвертого нет вообще — «окно». Эти нестыковки решаются посредством гибридных форм обучения (часть занятий выносятся в онлайн) и включением в основное расписание внеурочных занятий.

Чтобы изменить характер взаимоотношений между участниками образовательного процесса, необходимо также поменять существующие практики оценивания. В гимназии по мере продвижения от первого к

* Речь идет о старшей школе.

Главное – создать условия, в которых сформируется человек, ответственно относящийся к собственной жизни, осознающий пластичность мира и готовый менять его к лучшему.

выпускному классу процедуры оценивания становятся менее частыми, отметки выставляются по мере завершения тематических модулей. Текущие же отметки часто заменяются либо сопровождаются словесной обратной связью, которая строится по формуле «плюсы — ресурсные зоны — дельта», то есть подчеркивают сильные стороны и возможности роста.

С 2024 г. в гимназии введена новая форма обратной связи — репорты. Это письменные структурированные «отзывы», собирающие наблюдения педагогов о том, как ребенок проявил себя в школе в течение учебного периода. Описываются не только успеваемость и достижения, но и степень самостоятельности и ответственности ученика, умение общаться, позиция в коллективе, лидерские качества, творческие способности и т.д. Хорошо составленный репорт помогает ученику и его семье увидеть ресурсные зоны и точки роста, подсветить индивидуальные особенности ребенка и поддержать его усилия.

Из всего сказанного следует, что традиционное описание образовательной программы (образовательные результаты — инструменты их измерения — педагогические практики) здесь не подходит. Педагогическими практиками (техниками, технологиями) в «Корифее» следует считать систему взаимоотношений между всеми участниками (субъектами) образовательного процесса. Лицо школы — ее уклад, организационная культура, которую создают заинтересованные в результате и готовые к диалогу учителя, ученики и родители.

Когда правила не содержат запретов

Александр Наумович Тубельский назвал одну из своих работ «Уклад школьной жизни — скрытое содержание образования». Исак Давидович Фрумин вслед за рядом западных исследователей обсуждал термин «скрытое учебное содержание» (hidden curriculum). Получается, что «совместное держание ситуации» делает изучаемый школьниками учебный материал вторичным по отношению к созданному школой «фрагменту социальной реальности», в которой формируются личностные качества ученика.

Авторы педагогической концепции гимназии «Корифей» солидарны с теми, кто уверен, что «специфическая атмосфера, дух школы не в меньшей степени определяют образование, чем набор учебных предметов, предметные специализации, объем изученного материала»*. Устойчивость организационной культуры здесь — предмет пристального внимания и кропотливой работы. Могут меняться учебники, учителя, программы и т.д., но не общее понимание миссии школы. Фиксироваться должны не промахи, недочеты, ляпы подростков, а их достижения. Более того, любой, даже незначительный прогресс должен признаваться и публиковаться.

«**Закон Доверия**», принятый в «Корифее», зиждется на трех «Д»:

* Тубельский А.Н. Уклад школьной жизни — скрытое содержание образования. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uklad-shkolnoy-zhizni-skrytoe-soderzhanie-obrazovaniya/viewer>

- 1) открытость и доступность всех Документов;
- 2) прозрачность движения Денег;
- 3) гласность распределения Дел (рабочих задач).

Как следствие, все решения принимаются коллегиально, к их принятию через многочисленные органы соуправления привлекаются (имеют доступ) ученики и родители, а возникающие конфликты разрешаются сообща (при участии коучей, тьюторов, психологов). Алгоритм разрешения конфликтов опубликован в «Настольной книге Корифея»*.

Образно организационную культуру «Корифея» ее руководители представляют в виде трехслойного торта** (по модели Клауса Кобьелла).

1. Нижний слой (корж, или базовый уровень): создание комплекса условий, работающих на достижение современного качества школьного образования. Это необходимый уровень качества,

охватывающий бытовые условия (комфортность и красота туалетных комнат, к примеру), безопасность и эргономичность среды, питание и охрану здоровья. Если базовое качество не соответствует современным стандартам и ожиданиям родителей, то за другие слои братья рано.

2. Средний слой (крем, или специальные предложения): особенности образовательной программы, инновационные проекты, самобытный уклад школы, традиции и ритуалы, технологии управления и соуправления, эффекты формирования сообщества, дополнительные инструменты финансирования и т.д.

3. Наружный слой (вишенки на торте, или уровень «фишек»): «фирменные» события и мероприятия, издательские продукты и СМИ, культурные инициативы и креативное продвижение бренда, появление «дочерних» организаций и смежных проектов. Все, что превосходит ожидания и вызывает wow-эффект.

Подзаконным актом «Закона Доверия» можно считать «Кодекс взаимодействия», регулирующий характер коммуникаций между теми, кто учит

* Первая «Настольная книга Корифея» появилась в 2005 году. Идея этой книги – подвести итоги уходящего года и наметить приоритеты на следующий учебный год.

URL: https://koriphey.ru/press_center/our_publications/nastol-naia-kniga-korifeia

** Клаус Кобьелл. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен! – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 192 с.

Включение учеников и родителей в разработку образовательной программы позволяет перейти к субъект-субъектным отношениям в школе, разрешив одну из главных проблем традиционного школьного образования – проблему пассивной роли обучающегося.

и учится, сохраняя присущий гимназии микроклимат — партнерский характер отношений. Главные принципы кодекса, во-первых, растворяют «я» в «мы», сохраняя самость каждого, и, во-вторых, сформулированы образно, звучат как призывы, что немаловажно для присвоения их смысла молодыми людьми:

1. Мы считаем, что люди важнее формальных правил и процедур.
2. Мы продвигаем ценности «Корифея», содействуем сплочению и повышению КПД гимназического сообщества.
3. Мы стремимся к открытости, взаимному доверию и сотрудничеству.
4. С уважением относимся к каждому, независимо от возраста и статуса в сообществе. Признаем и ценим индивидуальные различия.
5. Способствуем установлению конструктивных взаимоотношений, исходим из позитивных намерений.
6. Выполняем взятые на себя обязательства, несем ответственность за свои слова и поступки, за действия команды.
7. Поощряем стремление детей и взрослых к развитию, поддерживаем познавательную активность, самостоятельность, инициативу.
8. Верим в неограниченный потенциал каждого: у нас есть все необходимое для достижения самых амбициозных целей.
9. Считаем ошибки необходимыми ступенями для движения вперед. Делаем выводы, исходя из фактов, а не интерпретаций.
10. Формируем навыки здорового и безопасного образа жизни.

11. Поддерживаем высокую культуру отношений: проявляем вежливость, корректность и доброжелательность в общении с детьми и взрослыми.

12. Пресекаем проявления агрессии, грубости и нетерпимости. Отвергаем дискриминацию любого характера*.

Нельзя не обратить внимания и на то, что принципы являются общими для детей и взрослых, сотрудников школы и учеников: это говорит о стремлении нормативно оформить принцип горизонтальности отношений между руководителями и сотрудниками школы, педагогами, учениками и их родителями.

Стремление к сохранению основополагающих ценностей (притом что их обсуждение и корректировка происходят ежегодно) делает образовательное пространство гимназии событийным. Посвящение в гимназисты, предновогодний парад спектаклей, директорский прием «Гордость Корифея»**, семейный фестиваль «КориФест»*** и т.д. помогают школе сохранить самобытность и, как следствие, привлекательность. Эти мероприятия сопровождают ученика с первого до выпускного класса и становятся ритуалами, а после окон-

* См.: https://koriphey.ru/about_school/dlianas-vazhno

** Директорский прием «Гордость Корифея» проводится в конце каждого учебного года для награждения гимназистов, добившихся значимых академических успехов, победителей олимпиад, конкурсов и т.д.

*** КориFest — летний фестиваль, придуманный для того, чтобы семьи учеников и выпускников вместе с учителями проводили учебный год. См.: <https://koriphey.ru/meropriyatiya/korifest>

чания школы — лучшими моментами воспоминаний.

Вслед за выдающимся французским педагогом Селестеном Френе* руководители гимназии «Корифей» сделали печатный станок одним из основных средств обучения. Издаются здесь не только «Настольная книга Корифея» и гимназическая газета «ЗавтраК^о»**, но и дневники, ежедневники, календари, буклеты, открытки и т.д. Постоянно создаются и обновляются линейки корифейского мерча, в разработке дизайна которого активно участвуют дети: сувениры, футболки и толстовки, часы и браслеты, шоперы и значки... Мерч популярен, на него можно заработать, творя полезные дела и накапливая местную валюту — корифейчики. Вокруг корпоративной продукции строится общение тех, кто учит и учится. Издания и брендовые вещи привлекают внимание родителей и, что немаловажно, выпускников, которые «дают школе самую надежную обратную связь»***, а без нее, как известно, практически невозможно проектировать шаги развития.

Вернемся к документу «Кодекс взаимодействия». **Главное, что объединяет каждое из его положений, — положительная коннотация, стремление из-**

бежать ограничений и запретов, то есть любого сужения пространства формирования независимой, свободной личности. Может быть, именно это правило «запрета на запреты» и цементирует образовательное пространство гимназии «Корифей», в котором свободные учителя (школа), ученики и родители (семья), разграничив сферы ответственности, совместно решают общие задачи и — параллельно — каждый свои.

Двухпалатный парламент гимназии

Если начистоту поговорить с практикующим российским директором, положительно относящимся к вопросам подключения учеников, родителей, выпускников к управлению школой, то с максимально высокой долей вероятности вы получите ответ, что в решении кадровых и финансовых вопросов места сотрудничеству нет: «Мне отвечать, я и буду решать эти вопросы». Все вроде бы правильно, но руководитель, который не готов делиться властью, забывает максимуму Льва Николаевича Толстого: «Власть одного человека над другим губит прежде всего властвующего»****.

29 сентября 2018 года 80 выпускников гимназии «Корифей» разных лет собрались на первую встречу, где было принято решение о делегировании своих представителей в структуру управления эндаумент-фондом. Вроде бы все нормально: включили в управление и ожидаем увеличения

* Селестен Френе (фр. Célestin Freinet, 1896–1966).

** «ЗавтраК^о» — школьная газета, выпускаемая молодежным пресс-центром гимназии. См.: <http://bib.koriphey.ru/chitateliam/periodika/zavtrako/>

*** Бабетов А., Калужская М. Как школа может быть полезна Выпускникам. — URL: https://vogazeta.ru/articles/2018/11/12/economics/5176-kak_shkola_mozhet_byt_polezna_vypusknikam

**** См.: <http://www.epwr.ru/quotauthor/362/txt5.php>

целевого капитала фонда за счет людей, вставших на ноги, добившихся многого не без участия своей альма-матер. Но давайте ознакомимся со структурой управления средствами гимназии «Корифей».

Управление целевым капиталом осуществляется двумя советами: попечительским и управляющим. Первый, в соответствии с законом «Об образовании», устанавливает правила и направления расходования средств, второй разрабатывает программы расходования и пропорции деления заработанного дохода по этим направлениям, а затем представляет и направляет на утверждение попечительскому совету. То есть распределяет имеющиеся привлеченные средства гимназии двухпалатный парламент, в состав которого входят представители всех субъектов образовательных отношений.

А вносят средства не только вставшие на ноги, обеспеченные люди: любой вчерашний ученик или друг гимназии может нажать на сайте кнопку «Поддержать!» и отправить 100, 200 или 500 рублей в фонд целевого капитала. И общая сумма фонда растет, в том числе благодаря этим небольшим, но массовым взносам. По состоянию на октябрь 2024 г. размер корифейского эндаумента составлял 55,5 млн рублей — это самый большой школьный фонд, деньги в который собраны сообществом, а не вложены меценатом.

Думаем, такая практика обучения демократии является не только индикатором открытости школы, но и базовым элементом системы управления гимназией.

Послесловие

В этом очерке мы не стремились детально описать модель этой, во многом уникальной, образовательной организации. Тем более что любой интересующийся может перейти на сайт* и удовлетворить любопытство. Описывая школу как элемент социальной реальности, мы стремились показать, что иное (авторское, отличное от традиционного) образовательное пространство существует как результат продуктивного сотрудничества между всеми его субъектами: сотрудниками школы, учениками и их родителями, выпускниками, местным сообществом. **Лидеры «Корифея» подталкивают окружающих к постоянному наращиванию потенциала организации, помня, что «нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее**», при этом не работают «административным хлыстом», а предлагают действовать вместе, выступая агентами перемен.** Такая политика работает на развитие и мотивацию каждого сотрудника и, как следствие, потенциала школы, педагогический коллектив которой превращается из «команды звезд» в «команду-звезду». Коллеги, быть может, стоит попробовать? ■

* См.: <https://koriphey.ru/>

** Кэрролл Льюис. Алиса в Стране чудес. — М.: Махаон, 2020.