



Гайнутдинов Р. М.
Gainutdinov R. M.



Семенова Л. П.
Semenova L. P.

Объединение двух образовательных учреждений: проблемы управления и пути их решения

Merging Two Educational Institutions: Management Problems and Ways of Their Solution

Реорганизация в виде присоединения школ как управленческая задача. Плюсы и минусы присоединения. Алгоритм действий для объединения субкультур разных ОУ в единую организационную культуру. Тактика малых шагов в решении стратегических задач присоединения. Об этом предлагаемая статья.

Reorganisation in the form of merging schools as a management task. Advantages and disadvantages of merging. The algorithm of actions for merging the subcultures of different educational institutions into a single organizational structure. The tactics of small steps in the solution of strategic tasks of merging. These questions are highlighted in the article.

Ключевые слова: объединение, организационная культура, PR-деятельность, государственно-общественное управление.

Key words: merging, organizational culture, PR-activity, state and public administration.

Вначале хотелось бы договориться о терминах. Согласно ст. 57 Гражданского кодекса РФ, «Реорганизация юридического лица (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами». Т.е., придерживаясь буквы закона, термин «объединение» является не вполне легитимным. В этой статье мы будем говорить о реорганизации юридических лиц путем присоединения одной школы к другой как наиболее вероятному (и целесообразному) варианту процесса реорганизации. Однако с учетом того, что мы имеем в виду не чисто правовые, а прежде всего управленческие аспекты реорганизации, будем использовать понятие объединение и присоединение как синонимы.

На сегодняшний момент в системе образования, когда финансирование, а значит, функционирование школы полностью зависит от количества учащихся в школе, возникла ситуация необходимости реорганизации школ путем объединения нескольких образовательных учреждений. Одной из основных причин реорганизации образовательных учреждений является изменение демографической ситуации: меняются численность населения, его распределение по территории, возрастной состав. Как следствие, возникает необходимость увеличения или уменьшения числа школ. К другой объективной причине реорганизации образовательных учреждений можно отнести необходимость объединения их материально-технических, кадровых и иных ресурсов для достижения большей эффективности деятельности, которая зависит как от уровня результативности (качества образования и его результатов), так и затратности (в т.ч. «цены» этих результатов как в денежном, так и в другом исчислении).

Скандалы, связанные с реорганизацией образовательных учреждений, не утихали в Москве весь прошлый учебный год. С си-

туацией объединения слабой школы с сильной большинство педагогов и родителей еще как-то согласились, понимая обоснованность такого рода слияния. Однако вал «колхозного строительства» центров на базе нескольких школ и дошкольных учреждений у абсолютного большинства т.н. субъектов образовательной деятельности вызывает активное неприятие. Несомненно то, что в каждом конкретном случае должен быть реализован индивидуальный подход к объединению и раскрыта цель слияния учебных заведений. Эти цели должны быть доведены в первую очередь до педагогического коллектива, а также до каждого родителя через комплексную работу по информированию, разъяснению: через рабочие совещания, семинары, круглые столы, на родительских собраниях в школах, через плотную работу с государственно-общественными советами при школах, через другие ИК средства: веб-сайт организации, социальные сети, электронные дневники, средства массовой информации, неформальные встречи, чтобы педагоги и родители могли оценить и понять целесообразность объединения. Необходимо, чтобы все заинтересованные стороны трезво взвесили основные плюсы и минусы объединения, могли спрогнозировать будущие трудности и проблемы, чтобы участвовать в обсуждении не на основании слухов и домыслов, а на основе открытой информации и понятных альтернатив и не в состоянии «прижатого к стене кролика», которому удав говорит, что объединяться все равно придется. В идеале хотелось бы, чтобы не только директор, но и коллективы педагогический и родительский принимали ответственность за решение и его последствия. Понятно, что такого рода работа потребует не только времени, но и новых компетенций от руководителей ОУ и органов управления: переговорщиков, ораторов, в какой-то степени – политиков и дипломатов.

К сожалению, все прекрасно понимают, что у нас в стране даже вполне здравая мысль

и толковая идея при ее внедрении по традициям коллективизации сводит на нет все преимущества изначальной задумки и превращается в пугало для обывателя. Эту тенденцию имеет и идея (совсем не новая) объединения образовательных учреждений. Если где-то она возникла и была реализована как ответ на реальную потребность и дала положительный эффект (вспомним появление образовательных центров Рачевского, Ямбурга, Тубельского в 90-е годы прошлого столетия), то при обращении чиновничьего ока на экономически выгодное мероприятие оно сразу превращается в некое универсальное чудо-средство повышения экономической рентабельности и качества образования. Тут же возникают планы получить эти «условные экономические эффекты» везде, независимо от исходных условий объединения и целесообразности. И опять возникают «перегибы на местах», а как же это – делать по уму?

В одном из МР нашей области затратили серьезные средства, чтобы построить новое здание для открытия дошкольных групп при школе, но чего-то не учли, либо так долго шел процесс проектирования и строительства, что ситуация сильно изменилась. В итоге вместо радостных голосов детей в группах – аukaются некомплектные классы без детей. Были осуществлены крупные финансовые вложения, открыта дошкольная группа, а детей нет. Школа малокомплектная, меньше 20 детей. Как решить возникшую проблему вопиющей безответственности? Нет ничего проще: чиновники управления образования (справедливости ради надо отметить, что не те, кто эту проблему создал, а новое их поколение) ставят задачу перед директором школы, находящейся в 23 км от новодола. За два дня уговорить коллектив и родителей, чтобы сход согласился с тем, что их детей будут возить в соседнее село для разгрузки родной школы, которая работает в две смены и не имеет площадей для организации внеурочной работы. Может быть, в этом и есть социально-эконо-

мический и даже психолого-педагогический смысл, но зачем это делать в таком аврале, причем в середине года, ставя директора практически перед выбором: или соглашаешься во всем, или уходишь с поста директора. Причем делают это не инопланетяне, а бывший коллега – директор, еще совсем недавно сам страдавший от произвола и давления чиновников от образования.

Когда школа не востребована, естественно, постоянно возникают проблемы с укомплектованностью начальных и выпускных классов, а значит, с достойным финансированием, которое позволило бы ОУ решать задачи функционирования и развития. В такой ситуации может возникнуть вопрос целесообразности сохранения этого учреждения как самостоятельного юридического лица. Можно сказать, что система присоединения слабой школы к более сильной – это инструмент антикризисного управления, когда администрация школы, доказавшей большую степень востребованности жителей и эффективности управления, берет на себя некое шефство по развитию той школы, которая не была востребована.

К сожалению, как показывает анализ интернет-форумов по проблеме объединения ОУ, большинство родителей, да и участвующих учителей (администраторы в таких форумах практически не встречаются), относятся к этому процессу крайне негативно, очень эмоционально, зачастую без всякого понимания его смысла. Это является по сути одной из причин и в то же время следствием нашей хронической болезни – с одной стороны, несформированности гражданского общества и лениности в получении реальной информации, с другой – недостаточно активной и четкой позиции органов, принимающих столь серьезные решения. Руководители конкретных ОУ, судя по комментариям родителей, сами редко имеют обоснованную позицию (неважно, в какую сторону склоняясь) и еще реже озвучивают ее, боятся выступить против решений

вышестоящих органов и сами оказываются чаще всего в «страдательной» позиции.

Сейчас в Москве достаточно много случаев, когда образовательным учреждениям, которые не пользуются спросом у семей, предлагают предоставить свои мощности, площади для той школы, которая пользуется спросом; есть случаи, когда очень востребованной школе передавали крыло или этаж в школе, менее востребованной. Но, как правило, это все равно заканчивается присоединением школы целиком. Поэтому востребованность школы у москвичей и есть главный аргумент для принятия управленческих решений [2].

При грамотном и разумном руководстве ничто не происходит в одну секунду. Как правило, сначала централизуется только система управления. При этом все мы прекрасно понимаем, что, когда вместо двух директоров остался один, бывший директор и его коллектив расстроены и встревожены своим будущим. Генерация их расстройства распространяется на родительский и даже детский коллектив. Наверное, при этом каждый руководитель должен понимать, что его судьба (и судьба его коллектива) была в его руках. Естественно, не происходит какого-то одномоментного смешения коллективов, детей, укладов. Это должен быть процесс очень аккуратный, осторожный. Как правило, интегрируется вначале только система управления. Это родителей мало касается. Тревожит это тех, кто работает в школе, и в первую очередь управленцев. Свою роль в объединении школ могут сыграть органы государственно-общественного управления, если это не «галочные» структуры.

Как жить, как сформировать уклад школы, как сделать его единым и менее болезненно осуществить процесс объединения – здесь родительское сообщество в какой-то мере гораздо больший специалист, чем учителя. Они вмешиваются в управление школой, в формирование отношений между учителями и учениками, между учителями и родителями. Этот процесс не может быть без участия общества. Не зря в законе появилась значимая фраза, что образование – это общественное благо, и создаваться оно может только с участием самого общества.

На основе Интернет-материалов, а также опираясь на свой опыт, мы проанализировали плюсы и минусы объединения школ и вот какого рода обобщение у нас получилось (табл. 1).

Таблица 1

Плюсы и минусы объединения средних общеобразовательных школ

Плюсы объединения школ		Минусы объединения школ	
организационно-экономические	социо-психолого-педагогические	организационно-экономические	социо-психолого-педагогические
– возможность учета изменений географии проживания и демографической ситуации в регионе: численности и возрастного состава населения;	– появление у слабой школы шанса получить модель эффективного управления у сильной – расширение образовательного пространства для реализации эффективных проектов;	– сложности возникают, когда объединение происходит по принципу классических рейдерских захватов;	– процесс слияния вызывает стресс у педагогов и обучающихся из-за смены места работы и учебы, ломку сложившихся отношений; может внести в педагогическую и особенно учебно-педагогическую среду неизбежные конфликты и стрессы;

Плюсы объединения школ		Минусы объединения школ	
организационно-экономические	социо-психолого-педагогические	организационно-экономические	социо-психолого-педагогические
<p>– увеличение экономических возможностей содержания школ, обеспечение достойных условий для работы и учебы при действующем «подушевом» принципе финансирования;</p> <p>– возможности материального стимулирования работников, создания квалифицированного педагогического коллектива;</p> <p>– снижения региональных и муниципальных бюджетных расходов на содержание пустующих зданий (ремонт, отопление, электроэнергию и т. д.);</p> <p>– возможность объединения, заставляющая неэффективные школы меняться: либо «бить лапками», учиться выживать в новых экономических условиях и становиться конкурентоспособной, либо признать нежизнеспособность своей концепции развития и соединиться со школой, близкой по стилю и духу, но работающей более эффективно;</p>	<p>– в крупном коллективе педагоги смогут получать помощь от опытных учителей, методистов, а также пользоваться лучшим учебным оборудованием;</p> <p>– возрастает шанс педагогам повысить свою квалификацию и, соответственно, конкурентоспособность на рынке труда;</p> <p>– сохранение в соответствии с законом в полном объеме всех имеющихся у присоединяемой школы обязательств перед работниками, обучающимися и их родителями; гарантии соблюдения прав;</p> <p>– возможность детям учиться в хороших классах с более современным оборудованием;</p> <p>– возможность посещать различные кружки и секции, работу которых будет оплачивать государство;</p> <p>– возможность задействовать потенциал успешных коллективов для продвижения передовых идей и повышения качества образовательных услуг для обучающихся;</p>	<p>– в перспективе детей школьного возраста станет больше, и им негде будет учиться, если здания будут изыматься из системы образования (как это произошло когда-то с ДОУ);</p> <p>– проблемы возникают, когда объединение производится для симулирования видимости масштабных реформ, нужных только тем, кто их организует и проводит, или для того, чтобы прикрыть огрехи прошлых неэффективных управленческих решений;</p> <p>– сопровождается зачастую сокращением работников школ, в т.ч. управленцев;</p> <p>– на первых порах часто возникает необходимость дополнительного финансирования для приведения в приемлемое состояние МТБ присоединяемой школы;</p>	<p>– возникает угроза разрушения традиций коллектива;</p> <p>– появляется вероятность нарушения целостности образовательно-воспитательного процесса;</p> <p>– возникают факторы, отрицательно влияющие на результаты сдачи выпускных экзаменов в 9-х и 11-х классах;</p> <p>– в новой школе придется заново формировать коллектив, создавать психологический микроклимат и традиции;</p> <p>– у педагогов могут возникнуть проблемы с оформлением трудовых отношений: для некоторых новые условия работы могут оказаться неприемлемыми, например из-за усиления ответственности за результаты работы, введения новых технологий обучения и др.;</p> <p>– возрастают трудности обучающихся в период адаптации к новому коллективу и новым требованиям учителей;</p>

Плюсы объединения школ		Минусы объединения школ	
организационно-экономические	социо-психолого-педагогические	организационно-экономические	социо-психолого-педагогические
<p>– возможность реализации тесного внутриведомственного и межведомственного взаимодействия, направленного на достижение более высокого качества образования;</p> <p>– появление моделей интеграции, позволяющих эффективно использовать материально-технические, кадровые и иные ресурсы;</p> <p>– создание единого юридического лица, имеющего большую свободу действий (единый бюджет, единые внутренние материальные и кадровые резервы);</p> <p>– оптимизация структуры управления школой;</p> <p>– возможность проектирования более эффективной организационной культуры;</p> <p>– для сельских малокомплектных школ в условиях подушевого финансирования объединение – это, может быть, один из немногих вариантов их сохранения, поскольку в новой школе дети будут учиться, а педагоги будут работать в хороших условиях</p>	<p>– при объединении близких по духу школ, где образовательный и воспитательный процессы построены на сходном фундаменте, где педагогический коллектив и родители придерживаются одной и той же философии, объединение имеет больше шансов пройти без периода психологической «ломки»</p>	<p>– образцово оснащенные школы-гиганты могут превратиться в «педагогические джунгли», где за рамками формализованных, отчужденных отношений учитель-ученик-родитель высока вероятность процветания законов подпольного насилия и культивирования демонстративного презрения к учебе, как это было когда-то в США;</p> <p>– в переходный период резко увеличивается объем юридических, «бумажных» дел, требующих много времени и сил, которых не хватает на работу с сотрудниками, родителями, детьми, партнерами.</p> <p>– возникают транспортные проблемы для сельских школ, поскольку они находятся одна от другой на значительном расстоянии;</p> <p>– увеличиваются проблемы безопасности и утомляемости детей из-за траты времени на дорогу, их отрыв от семьи</p>	<p>– понижаются права сильных учеников и ограничивается их доступ к полноценному образованию, так как педагогам приходится подтягивать слабых учащихся. Качество обучения в более сильной школе падает; процесс выравнивания общего уровня объединенной школы может затянуться на несколько лет, так как любые перемены приводят к дезорганизации устоявшегося процесса обучения и, как следствие, снижению качества;</p> <p>– в сельских школах не все дети смогут оставаться на факультатив или продленку, так как должны будут подстраиваться под расписание школьного автобуса;</p> <p>– может ухудшиться организация досуга детей и подростков, поскольку во многих населенных пунктах школы являются культурными центрами</p>

Объединение может быть разным: в одном случае открывается филиал, а в другом – большая школа получает второе здание. Но в любом случае в ходе объединения должна быть решена ключевая задача – предоставление качественного образования вновь созданным коллективом в измененных условиях. На поверхности данной задачи лежит проблема финансового обеспечения оказываемых услуг. Этот вопрос должен быть решен заранее, может быть, раньше других существенных реорганизационных процедур, чтобы создать благоприятную возможность для последующих действий руководителя. Необходимо грамотное финансовое сопровождение и обеспечение процедуры присоединения. В случае недостаточности финансирования присоединяющей школы должны быть рассмотрены условия дополнительного финансирования. И вот здесь необходима помощь департамента образования: нужны дополнительные материальные вливания, чтобы финансовая поддержка смогла выполнить роль «подушки безопасности».

У объединения много положительных аспектов, ради которых оно и задумывается, но для того, чтобы эти эффекты были получены, необходимо решить большое количество неопределенностей и трудностей. «Слабое» материально-техническое состояние здания и помещений присоединяемой школы – основная «видимая» проблема сегодня.

Однако это лишь видимая часть «айсберга проблем». Гораздо более трудной является его «подводная часть», которая требует намного больше времени, сил и управленческого искусства.

В частности, объединение двух коллективов. И если родители и дети этот вопрос на первом этапе решают проще, то с педагогическим коллективом – значительно труднее. У этого процесса есть свои минусы: стресс для педагогов и обучающихся, вынужденных иногда менять место работы и учебы, разрушение сложившихся традиций... Хорошо,

если объединяются близкие по духу школы, где образовательный и воспитательный процессы построены на сходном фундаменте, где педагогический коллектив и родители придерживаются одной и той же философии. Однако так бывает редко, поэтому объединять школы нужно осторожно, стараясь сохранить то лучшее, что было в каждой из них. Что касается слияния школ, то эта процедура в любом случае небезопасна, так как любое слияние практически гарантирует некий кризис, либо в виде «отторжений», либо патологических «новообразований» в виде скрытого сопротивления.

Присоединение – это очень серьезная организационная новация для школы, причем, как правило, ведущая к временному ухудшению (снижаются показатели выполнения муниципального задания, ухудшаются общие показатели качества обучения, снижается процент педагогов, имеющих первую и высшую категорию и т.д.). А вот дальнейшее улучшение зависит от очень многих факторов, и оно абсолютно негарантировано. Если сливаются сильная и слабая школы, то совершенно не обязательно, что в итоге получится одна сильная школа или даже средняя. Необходимы существенные управленческие усилия, длительный процесс выравнивания, и вновь образованная школа будет нуждаться в длительной и очень серьезной поддержке, чтобы интегрироваться, поднять и удерживать общий уровень.

Сопротивление со стороны коллектива присоединяемой школы становится главным препятствием и главным условием решения всех проблем: разное понимание сути объединения разрывает единство действий, вызывает снижение управляемости коллектива. Одна часть коллектива объединение воспринимает как помощь учреждению, находящемуся в трудной экономической ситуации, другая – как «поглощение» большой школой маленькой. В присоединяемой школе, естественно, сложились своя оргкультура, конк-

ретные отношения, традиции. Сломать их или сломить практически невозможно, да и, наверное, не нужно. Необходимо найти какой-то новый вариант плавного, а главное, безболезненного слияния двух школ, двух разных укладов жизни. Для этого требуется разработать программу действий на основе тщательной подготовки и анализа существующего положения дел.

Очередной управленческой задачей является разработка конкретного плана действий. На первом этапе нам, прежде всего, нужно было заручиться поддержкой управленческой команды, включая родительский актив. При внешней схожести коллективы школ оказались очень разными. Чем активнее шла подготовка к объединению, тем разительнее казались различия в укладах, в моделях управления, в принципах организационной культуры, в подходах построения образовательной программы, в специфике контингентов. Однако перед нами стояла задача – провести равноправное объединение с учетом потребностей и интересов обеих сторон. Управленческим командам предстояла серьезная проверка на прочность: необходимо совместить разные культуры, традиции, ценности, объединить все значимые наработки двух коллективов, создать продуктивный синтез, не растеряв при этом учеников и педагогов.

Сложность этого процесса состоит еще и в том, что для осуществления запланированных «реформ», прежде всего, необходимо измениться самим руководителям и изменить свои отношения «с ближним кругом» – а это, может быть, самое сложное для любого руководителя. Только изменив способ мыслить и взаимодействовать с другими людьми, возможно изменить практику управления. Кроме высокого уровня рефлексивности и самокритичности необходимо обладать волей и настойчивостью в осуществлении последовательности действий, которые могут вызывать серьезное сопротивление недавних

«друзей и союзников». Эта стратегия включает обычно набор следующих необходимых изменений:

- системы стимулирования как системы новых ориентиров деятельности и повседневного поведения сотрудников;
- стилей отношений по вертикали и горизонтали;
- требований к «новым» сотрудникам;
- статуса должностей и личностей;
- унификации базовых и регламентирующих документов;
- формирования критериев для оценки деятельности аппарата управления с учетом стратегии объединения.

Так как происходит соединение двух разных «по духу» педагогических организаций, то, *во-первых*, следует провести работу с коллективами школ, чтобы убедить их в необходимости данного процесса, снять паническое настроение и доказать, что это пойдет им на пользу.

Во-вторых, необходимо перестроить структуру управления таким образом, чтобы присоединяемая школа, несмотря на ее удаленность, стала управляемой. В условиях высокой изменчивости среды, возрастающего давления со стороны социума, органов государственной власти важно создать более гибкую, скоординированную, надежную и в то же время содержащую элементы обратной связи структуру управления школой [1.270].

А для этого следует:

- ввести на первый год должность «управляющего» (возможно, из числа заместителей);
- сформировать «минипедсовет», в который предположительно войдут учителя обеих школ, и прописать план его работы.

В-третьих, необходимо поэтапно осуществить унификацию элементов «законодательного» порядка: документации, регламентов, норм и правил.

В-четвертых, надо распространить

элементы государственно-общественного управления школой:

- расширить состав управляющего совета школы;
- увеличить число социальных партнеров;
- активизировать PR-деятельность (связь с общественностью).

В-пятых, следует провести «фоновый» замер оргкультуры коллективов обеих школ для последующего анализа, мониторинга и принятия управленческих решений. Смысл – контроль процесса слияния двух субкультур и выстраивание единой оргкультуры.

В-шестых, важно обеспечить:

- внедрение и унификацию новых каналов обратной связи в виде систем мониторинга, самооценки и самоанализа, обеспечивающих информационную интеграцию как внутри коллектива, так и с социальными партнерами;
- повсеместное внедрение как в УВП, так и в систему управления современных информационно-коммуникационных технологий, в т.ч. единой локальной сети.

В-седьмых, надо снять настороженность и страхи родительской общественности и педколлектива в вопросе объединения, сделав их союзниками, что возможно через стратегию «малых позитивных шагов» и их активную пропаганду:

- усовершенствовать материально-техническую базу школы (замена дверей, оконных блоков, школьной мебели, компьютерной техники и т.д.) – агитация видимыми позитивными изменениями;

- «обновить», усилить состав педагогического коллектива;
- провести работу по повышению уровня квалификации учителей;
- сохранить и увеличить контингент учащихся.

В условиях процесса объединения существенным аспектом адаптации является становление обновленной структуры управления, в которой содержатся возможности безболезненных изменений, придающие гибкость и дополнительную «плаваемость» организации. Как в живом организме нужна синхронизация разных подсистем, чтобы не возникло проблем «со здоровьем» в процессе его роста, так и для того, чтобы развитие организации было управляемым и соответствовало ее целям, важно обеспечить синхронное развитие основных ее подсистем: обучающей, воспитательной, здоровьесберегающей, а также вспомогательных и управляющих. С этой точки зрения ключевой здесь является, по нашему мнению, проблема преодоления разрыва между сложившимися стилями управления и субкультурами школ в процессе объединения.

В ноябре 2013 года в рамках мониторинга изучения образовательных потребностей и степени удовлетворенности деятельностью ОУ состоялся опрос родителей учащихся. Целью данного исследования была оценка эффективности деятельности школы в текущем учебном году после объединения и года работы в условиях единого управления организацией (табл. 2).

Таблица 2

Общие количественные показатели эффективности деятельности ОУ

2013/14 уч. год	Отношение к учащимся	Эффективность преподавания	Соответствие ОП потребностям учащихся	Безопасность учеников в ОУ	Эффективность партнерства	Отношение к ОУ родителей
Доля удовлетв.	85,9%	76,2%	74,4%	84,1%	65,0%	80,5%

Кроме того, родителям предлагалось ответить на вопрос: «Что изменилось в ОУ в лучшую сторону в связи с объединением двух школ и что изменилось в худшую сторону?»; 87,5% родителей отметили явные положительные изменения в школе за последний учебный год, 82% считают, что отрицательных изменений нет.

Дополняя ответы своими комментариями, родители отметили явное улучшение материально-технического состояния школы: сделан ремонт в кабинетах, столовой, санузлах («отличный», «грандиозный», «качественный», «красивый» и т.д.); «в связи с этим стало приятнее учиться», «изменился эстетический вид школы». Родители также обратили внимание на обновление мебели.

Около 80% опрошенных родителей присоединенной школы утверждают, что у их ребенка сложились отличные отношения со всеми одноклассниками; 87% считают, что школьные учителя внимательны ко всем ученикам; 87,6% довольны тем, что ребенок может обратиться к педагогу с любым вопросом; 85% родителей уверены, что ребенок получает в школе прочные, глубокие

знания, умения и навыки; 81% считают, что на уроках в школе детям всегда интересно; 76% отмечают, что их ребенок говорит о своей активности на уроках, а 70% утверждают, что всегда с интересом делает домашние задания; 80% уверены в объективности оценок преподавателей школы.

Родители отмечают, что за последний год и внешкольная деятельность в школе стала более разнообразной (выходы к партнерам: в ДЮЦ «ЛАД», библиотеку, экскурсии на детскую железную дорогу и зоопарк), улучшилось питание школьников, установлен кулер, введена единая форма, с детьми работают логопед и психолог и т.д.

Библиографический список

1. Управление развитием школы / под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995
2. Бурцев А. Объединение школ в Москве: больше шансов для развития талантов [Электронный ресурс] // РиаНовости : [сайт] / Артем Бурцев. – 28.08.2013. – Режим доступа: <http://ria.ru/society/20130828/959349461.html>