

Т. В. Лучкина

СОДЕЙСТВИЕ ПОСТРОЕНИЮ КАРЬЕРНОЙ СТРАТЕГИИ МОЛОДОГО УЧИТЕЛЯ

В статье раскрывается сущность понятия «карьера», особенности ее формирования и обосновывается необходимость разработки молодым учителем карьерной стратегии как индивидуальной программы, соответствующей его карьерным мотивам и целям. Автор рассматривает построение карьерной стратегии молодым учителем посредством содействия со стороны педагогического сообщества и введения портфолио/паспорта профессиональной карьеры.

T. Luchkina

ASSISTANCE TO A CAREER STRATEGY ELABORATION BY A YOUNG TEACHER

The article reveals the essence of the notion “career”, features of its forming and justifies the necessity of a career strategy elaboration by a young teacher as an individual programme corresponding to his/her career motives and aims. The author considers building of a career strategy by a young teacher by means of assistance of the pedagogical community and introduction of a portfolio/passport of professional career.

На современном этапе экономического развития России возрос интерес общества и каждого конкретного гражданина к вопросам стратегического планирования и формирования профессиональной карьеры. Важное значение имеют перспективы карьеры и для молодого учителя, так как профессиональное развитие не будет эффективным, если возможности учителя получить продвижение по службе ограничены.

В отечественной психологии и педагогике до недавнего времени понятие «карьера» практически не использовалось и в основном карьера понималась в негативном смысле. В последние годы стал исчезать негативный оттенок понятия «карьера». Современный социум кардинальным образом изменил отношение к профессиональной карьере и стал более позитивно оценивать карьерные устремления индивида. Сейчас человек, «делающий карьеру»,

рассматривается, как имеющий ориентацию на реализацию личностного и профессионального потенциала.

Понятие карьера на современном этапе довольно широко используется в научной литературе (социальная психология, менеджмент, педагогика, социология и др.). Какой смысл вкладывается в это понятие?

«Российский энциклопедический словарь» толкует карьеру с трех позиций: 1) продвижение в какой либо сфере деятельности; 2) достижение известности, славы, выгоды; 3) обозначение рода занятий, профессий¹.

В «Русском толковом словаре» этот термин определяется как: «достижение успеха, видного положения в обществе, продвижение в какой-то деятельности»². Это означает, что карьера – это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.

В психологии понятие «карьер» многозначно. Это и индивидуальный путь человека, и способ достижения результата в основной форме личностного самовыражения, это и достигнутый человеком результат деятельности и социальный статус. В узком смысле карьера связана с трудовой, профессиональной деятельностью человека³.

В новых социально-экономических и социально-психологических условиях в ряде стран, включая и Россию, понятие «карьера» становится более распространенным, так как этот термин все чаще используется для обозначения более широкого спектра факторов и параметров жизнедеятельности современного человека.

Пока ни в научной литературе, ни в практике не существует единого определения карьеры. Однако ученые (Э. Ф. Зеер⁴, С. Змеев⁵, А. К. Маркова⁶, Л. М. Митина⁷, И. А. Пашинян⁸) пытаются изучить следующие составляющие:

- выбор карьеры и адаптация к ней;
- планирование карьеры;

- развитие карьеры как непрерывный процесс, продолжающийся на протяжении всей жизни.

Исследователи рассматривают карьеру как естественную потребность человека в полной жизненной самореализации всех его способностей на пользу людям, обществу, приносящую ему удовлетворенность собой. В карьере человека фиксируется динамика его социально-экономического положения, статусно-ролевого уровня, масштабов и форм социальной активности. Сущностной характеристикой карьеры является продвижение вперед, активность человека в освоении и совершенствовании способов профессиональной деятельности с учетом динамичности ценностных ориентаций.

По мнению Л. М. Митиной, наиболее емким является понятие карьеры как «непрерывного процесса успешного профессионального развития, профессионального роста, перехода от одной стадии профессионализма к другим»⁹. Такое понимание карьеры работника позволяет рассматривать реализацию его профессионально-личностного потенциала как процесс сознательного осуществления профессионального и должностного продвижения, в результате чего человек достигает определенного статуса в социопрофессиональной среде, гарантирующей приемлемый способ профессионального самоутверждения.

Сегодня ученые выделяют два вида карьеры: вертикальную и горизонтальную¹⁰. Вертикальная карьера – это рост по служебной лестнице, должностное продвижение. Горизонтальная карьера – это возможность получения работником более широкого фронта деятельности, более сложной и интересной работы при одновременном увеличении заработной платы. Это профессиональное продвижение.

Чтобы состояться, профессионально двигаясь по вертикали, следует развивать особые личностные качества, отличительные от необходимых при горизонтальном способе профессионального движения, а

именно: активность; высокую работоспособность; эмоциональный самоконтроль; умение планировать будущее; способность быстро адаптироваться к различным ситуациям общения и деятельности; действовать в соответствии с заданными правилами и образцами; стремиться к достижению высокого социального положения, уметь переступать через свои потребности.

Приверженцы горизонтальной карьеры обладают следующими характеристиками: им свойственен комплекс естественных проявлений; они самостоятельно и оптимистично обустроивают свой мир по своему образцу; они ответственны перед собой и рядом живущими за успехи и неудачи своего труда; они действуют, ориентируясь на ценности собственной жизни; они социализированы и сбалансированы.

Таким образом, различия в личностных особенностях людей в зависимости от их горизонтальной или вертикальной карьерной направленности значительны. И, тем не менее, это два равноправных взаимодополняющих друг друга способа жизни как в профессии, так и в обществе. Главное, что их отличает, — это разное видение мира и разница в его осмыслении.

Профессионально-педагогическая деятельность молодого учителя может развиваться как в том, так и в другом направлении. Вертикальная карьера — это движение по административной лестнице в сфере образования (учитель — завуч — директор — Глава Департамента образования). Горизонтальная карьера — движение по повышению профессионального мастерства, признанное и оцененное социумом (учитель — I, II категории, высшей категории, победитель конкурса «Учитель года», «Лучшие учителя» в рамках национального проекта «Образование» и др.).

В процессе планирования карьеры молодого учителя важно учитывать внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам можно отнести мотивы, уровень притязаний, самооценку, регулирующую Я-концепцию, здоровье молодого учителя,

они могут усиливаться или формироваться самим субъектом деятельности. Внешние факторы — социокультурные условия, внешняя и внутренняя среда школы, ее тип, а также «его величество случай». При этом важно отметить, что полноценная карьера молодого учителя может быть выстроена именно как сбалансированное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития и его внешнего движения в освоении социального пространства.

Вхождение в педагогическую деятельность является важнейшим этапом планирования карьеры, цели которой состоят в том, чтобы:

- педагогическая деятельность или занимаемая молодым учителем должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;
- условия работы, созданные в пространстве школы, усиливали возможности молодого учителя и развивали их;
- профессионально-педагогическая деятельность носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

Формирование профессиональной карьеры молодого учителя — это сложный, динамичный процесс, который можно представить через ряд структурных констант: самопрограммирование, систему социально-профессиональных ценностей, самоопределение.

Самопрограммирование является предвосхищением учителем своих будущих действий. Система социально-профессиональных ценностей задает основу пересмотра отношений к обучающимся и к коллегам, к средствам своей деятельности, к своему профессиональному мастерству, необходимости профессионально-личнос-

тного роста. Профессиональное самоопределение рассматривается как формирование молодым учителем системы своих основополагающих отношений к профессионально-трудовой среде, развитие и самореализация духовных и физических возможностей, формирование адекватных им профессиональных планов и намерений, реалистического образа себя как профессионала.

Молодой учитель с первых лет работы в школе имеет возможность выстраивать стратегию собственной карьеры, которая свидетельствует о его дальнейших намерениях.

Понятие «стратегия» – междисциплинарное и широко используется в экономике, политике, социологии, психологии, педагогике. В гуманитарных науках понятие «стратегия» соотносится с такими понятиями, как «способ», «метод», «план», «сценарий», «программа». Карьерная стратегия молодого учителя рассматривается нами как разработанная и реализуемая им индивидуальная программа, соответствующая его карьерным мотивам и целям.

Г. Н. Сериков, рассматривая формы представления индивидуальных программ реализации профессионально-педагогической деятельности, видит в ней некую искусственную образовательную систему, включающую:

- исполнение должностных (функциональных) обязанностей;
- развитие собственной профессионально-педагогической квалификации;
- выполнение инициативных работ, осуществляемое по собственному почину с целью самореализации в сфере образования¹¹.

В каждой индивидуальной программе автор рекомендует отражать содержательное наполнение всех ее основных аспектов и выделяет в ней три элемента. Г. Н. Сериков отмечает, что важно проектировать желаемые (намеченные, ожидаемые) ее результаты, которые являются одним из главных элементов индивидуальной програм-

мы построения карьеры. Проектирование результатов, по его мнению, предполагает:

- не только их личную, но и социальную ценности (полезность);
- свои внутренние «ресурсы» интеллектуального, духовного, эмоционального и физического планов, т.е. проектировать нужно такие желаемые результаты и в таких объемах, чтобы было «под силу» их исполнить в реальных условиях своей жизнедеятельности;
- относительность собственных представлений об ожидаемых результатах, возможность их корректировок;
- логическую выводимость ожидаемых результатов.

Вторым элементом индивидуальной программы проектирования карьеры является описание путей достижения спроектированных результатов. В этом направлении имеет смысл намечать хотя бы стратегические аспекты своих действий (и взаимодействия с партнерами) по достижению ожидаемых результатов и определение соотношения внутренних ресурсов.

В третьем элементе индивидуальной программы проектирования карьеры отражается внутреннее видение работником образования внешних условий, благоприятных (необходимых или, скорее, достаточных) для достижения спроектированных ожидаемых результатов.

Для молодого учителя четкое изложение условий достижения тех или иных результатов является средством осознания мотивов профессиональной карьеры, определение предпосылок (наличие определенных средств, поддержки, возможностей консультироваться, обсуждать, советоваться и т. п.), без которых просто не справиться с заданием по выполнению (достижению) ожидаемого результата.

В современной школе важнейшим источником содействия молодому учителю в планировании и развитии карьеры становится педагогическое сообщество, в котором он начинает свои первые профессиональные шаги.

По нашему мнению, содействие профессиональной карьере молодого учителя со стороны педагогического сообщества должно проявляться:

а) в содействии профессионально-личностному становлению молодого учителя посредством:

- возрождения института наставничества, ускоряющего процесс «вращения» духовно-нравственного и инновационного потенциалов личности учителя, его компетентности и мастерства;

- предоставления стажировки, для «вхождения» в профессию непосредственно на рабочем месте;

- оказания поддержки на этапах становления молодого педагога с учетом диагностики профессиональных и личностных качеств;

- делегирования определенных полномочий молодому учителю, выполнения им новых профессиональных ролей (должностей);

- включения молодого специалиста в реализацию стратегических направлений изменения образования (проектирование образовательной программы, компетентный подход, введение профильного обучения, информатизация образования), позволяющих быть ему конкурентоспособным;

- выбора разнообразных способов оценки и учета личных достижений молодого учителя (конкурсы, смотры, публичные выступления).

б) функции проектирования карьеры, проявляющейся в деятельности школьного менеджера совместно с молодым учителем:

- проектирование индивидуального профессионально-образовательного маршрута молодого учителя;

- проектирование перспектив его карьерного роста.

Реализация данной функции школьного менеджмента может осуществляться посредством форм содействия профессиональной карьере молодого учителя:

- информационно-аналитическое сопровождение отдельных этапов карьеры;

- диагностика профессионально-личностного потенциала учителя;

- анализ факторов, влияющих на профессиональное развитие: возраста, профессионального опыта и квалификации, уровня профессионального образования и подготовки, состояния здоровья, компетентности молодого учителя;

- изучение вектора профессиональной направленности учителя: уровня притязаний и самооценки, мотивации к достижениям, ценностных ориентаций, социально-профессиональных установок;

- собеседование по вопросам профессионального роста и карьеры с молодым учителем, его наставником, коучем и школьным менеджером;

- составление совместно с учителем плана-программы карьеры, ПЛР (плана личностного развития);

- введение портфолио/паспорта профессиональной карьеры.

Первые шаги в планировании карьеры — это выявление интересов, склонностей, возможностей и навыков личности. Важным при этом, по мнению П. Ф. Друкера, является «...принять ответственность за познание самого себя для того, чтобы найти правильную работу, потому что вы развиваетесь»¹². Познание своих внутренних потенциалов, создание условий для их самореализации в процессе освоения профессионально-педагогической деятельности молодым учителем является важным этапом его жизнедеятельности, так как именно в этот период он решает остаться ему в этой профессии или предпринять действия, направленные на перемены.

Таким образом, возникает необходимость того, чтобы молодой учитель сам формировал умения управления собственной карьерой, определял траекторию своего профессионального роста и при этом был способным продемонстрировать:

- понимание необходимости нести ответственность за свое профессионально-личностное развитие;
- способность взять на себя управление собственной карьерой, способность ставить реалистичные и достижимые цели, а также определять и расширять возможности карьерной занятости;
- переносимость профессиональных навыков в другие рабочие среды и способность видеть широкий спектр возможностей внутри образовательного учреждения и за его пределами;
- собственные навыки, личные возможности и опыт работы посредством использования портфолио/паспорта профессиональной карьеры.

Профессиональный паспорт или паспорт профессиональной карьеры как метод оценки качества подготовки конкурентоспособного специалиста находит все большее распространение во многих странах мира.

В Соединенных Штатах Америки имеется опыт выдачи унифицированных документов, определяющих квалификацию человека, выпускника учреждения высшего профессионального образования, этот опыт активно внедряется для выпускников общеобразовательных школ. Всем выпускникам системы высшего профессионального образования в США выдается портфолио или паспорт профессиональной карьеры, который представляет собой индивидуальный портфель официальных документов, отражающих знания, умения и навыки учащегося, студента, которые могут быть востребованы на рынке труда. Основное назначение американского паспорта карьеры схоже с функциональным назначением Европаспорта — помочь выпускникам совершить переход от учебы к трудовой деятельности или продолжению обучения на более высоком уровне и представить работодателям наиболее полные сведения о квалификации, а также академических знаниях, умениях и навыках молодых людей — претендентов на место работы.

Портфолио/паспорт профессиональной карьеры (Portfolio/Career Passport) в упорядоченной форме демонстрирует, какие профессиональные и академические знания, умения и навыки студенты приобрели в процессе обучения, трудовой практики и вне профессиональной деятельности. Особое внимание уделяется оцениванию так называемых «Навыков подготовки к занятости» (Employability skills), которые являются общими для всех профессий и представляют собой общетрудовые и социально-психологические умения и навыки, способствующие успеху на рынке труда¹³.

Таким образом, портфолио/паспорт профессиональной карьеры имеет, несомненно, важное значение для всех участников процесса подготовки и использования рабочей силы на современном рынке труда. Так, для выпускника системы профессионального образования паспорт прежде всего несет психологическую нагрузку, способствует развитию его самооценки и самоанализа, а также повышает шансы на получение рабочего места. В паспорте не содержится негативной информации о студенте, т. е. не проставляются отрицательные отметки по тем компетенциям, которыми он не овладел, они просто не включаются в сертификат, не перечисляются возможные недостатки в поведении и т. д. Это побуждает выпускника дорожить паспортом, учит выгодно «продать» себя работодателю, понимать контрактную основу мира занятости, согласно которой взамен оказанных услуг будет производиться оплата его труда.

Для работодателей паспорт профессиональной карьеры ценен тем, что показывает, что умеет и может делать претендент на место работы, а не то, чему он был обучен. Кроме того, паспорт позволяет более эффективно провести профессиональный отбор, подобрать место работы, наиболее соответствующее профессиональным и академическим компетенциям, которыми овладел выпускник, в конечном итоге это

способствует повышению производительности труда, уменьшению затрат на переподготовку, снижению текучести кадров.

На основе зарубежного и российского опыта по разработке паспорта профессиональной карьеры нами разработан портфолио достижений молодого учителя, представляющий индивидуальную папку, в которой зафиксированы его профессионально-личностные достижения в образовательной деятельности. При этом достижения молодого учителя отражают степень прогресса в его профессионально-личностном становлении по отношению к его предшествующим проявлениям, способность успешно действовать в различных педагогических ситуациях, эффективно выполнять те или иные задачи. Значимыми достижениями для молодого учителя являются результаты обучения, воспитания и развития его учеников, вклад учителя в развитие системы общего образования России за определенный период времени.

Портфолио/паспорт карьеры — это модель аутентичного оценивания, которое в большей степени, чем традиционное, направлено не только на процесс оценивания, но и самооценивания, на выявление у молодого учителя:

- объективно существующего уровня его профессиональной компетентности;
- пробелов в подготовке к профессиональной деятельности;
- положительных мотивов педагогической деятельности;
- интереса к различным видам педагогической деятельности;
- развития мыслительной деятельности;
- критического отношения к педагогической деятельности.

Кроме того, аутентичное оценивание в большей степени способствует формированию культуры мышления, логики, развитию умений анализировать, обобщать, систематизировать, классифицировать.

Аутентичное оценивание прежде всего направлено на оказание помощи молодому учителю в развитии его способности анализировать собственную деятельность. Средствами оценивания выступают продукты его педагогической деятельности. Внутренним механизмом является рефлексия собственной педагогической деятельности, личностных достижений, образовательных результатов и достижений учащихся. Предполагаемый результат — компетентность в сфере саморегуляции и самоорганизации, адекватная самооценка.

Портфолио предлагается использовать в качестве одного из новых механизмов проведения аттестации молодых учителей.

Ученые, занимающиеся проблемой педагогического «портфолио», выделяют следующие его функции:

- *рефлексивную* — получение молодыми учителями опыта рефлексии своей образовательной и педагогической деятельности;
- *диагностическую* — возможность использования материалов портфолио для педагогической диагностики;
- *контролирующую* — возможность использования материалов портфолио в итоговом и промежуточном контроле;
- *презентационную* — использование портфолио в качестве сборника, демонстрирующего образовательные и профессионально-личностные достижения.

В зависимости от востребованности той или иной функции в тот или иной момент содержание портфолио претерпевает изменение.

Учитывая рамочные стандарты этого документа¹⁴, нами разработана структура портфолио молодого учителя (см. таблицу, где звездочкой помечены обязательные для заполнения рубрики).

Значимым элементом содержания каждой рубрики являются диагностики, позволяющие молодому учителю осуществлять самоконтроль и самооценку собственных действий, наблюдать динамику профессионально-личностного становления в первые годы работы в школе посредством про-

Структура «Портфолио» молодого учителя

Номер, п/п	Рубрика	Содержание
Официальные документы		
1	Титульный лист*	Фамилия, имя, отчество учителя, название школы, в которой он работает, должность, фото (презентационный лист, отражающий интересы, основные достижения автора)
2	Мое педагогическое резюме*	Сведения анкетного характера и основные успехи, образование (с указанием учебного заведения, которое он закончил), оценка собственных достижений в учебной, профессиональной и общественной деятельности, «хобби» молодого учителя
3	Мое педагогическое кредо	Профессиональная позиция и основные ценности, которым следует автор
4	Мой опыт и мои достижения*	Самые разнообразные материалы (дипломы, грамоты, аттестаты, вымпелы, значки участников, фотографии, аудио-, видео-приложения), иллюстрирующие содержание педагогического резюме
Портфолио работ		
5	Учебно-воспитательная работа*	Указывается учебный предмет, классы, в которых работает учитель, оценка достижений учащихся, наличие динамики их учебных достижений (соответствие их знаний, умений стандарту), качество обученности, анализ участия учащихся в конкурсах и олимпиадах, проектах (списки участников и победителей)
		Указывается класс, в котором он является классным руководителем, динамика уровня воспитанности учащихся, их достижения в воспитательной деятельности, участие учащихся в конкурсах и проектах
		Программа воспитательной работы, программы кружков, проекты внеклассных дел
6	Научно-методическая работа*	Проблема, над которой работает молодой учитель, результативность ее решения
		Авторские образовательные программы, программы элективных курсов, творческих лабораторий
		Участие в открытых мероприятиях, в проектах, конференциях, семинарах, методические разработки, публикации, участие учащихся в учебно-исследовательской, научной работе
7	Экспериментальная работа	Уровень эксперимента, направление работы, степень участия, результаты деятельности (участие в проектах, конференциях, семинарах, публикации)
8	Мои работы	Творческие работы (педагогические эссе, стихи, рисунки, материалы, отражающие общественно-педагогическую деятельность)
		Исследовательские, проектные работы (микроисследования, педагогические проекты, рецензии, доклады, рефераты)
9	Мои «шпаргалки»	Самостоятельно подготовленные опорные схемы, сравнительные таблицы, формулы, списки литературы по теоретическому материалу

Номер, п/п	Рубрика	Содержание
10	Общественная работа	Перечисляется членство в различных общественных организациях, Советах, проектах с указанием роли участия (участник, эксперт, член... и т. д.)
11	Повышение квалификации*	Перечисляются курсы повышения квалификации, участие в ШМУ, указывается вид полученного документа
Портфолио отзывов		
12	Лист обратной связи * (отзывы о педагогической деятельности молодого учителя и ее результатах)	Замечания, пожелания по работе молодого учителя, оформлению портфолио Отзывы об отношении молодого учителя к различным видам педагогической деятельности, представленные учащимися, их родителями, работниками системы образования и др.

ведения стартовой, сравнительной и итоговой диагностики. При этом важно, чтобы молодой учитель, проанализировав свою работу, собственные успехи, объективно оценил свои возможности, способы преодоления трудностей и достижения более высоких результатов на основе «запуска» механизмов самообразования, самопознания, самоактуализации личности.

Необходимо отметить, что наряду с обязательными и необязательными рубриками молодому учителю предоставляется возможность открывать собственные рубрики. В содержание **портфолио** могут быть включены фотографии, демонстрирующие участие молодого учителя в значимых для него проектах, грантах, отчеты о работе в лабораториях, экспедициях, конкурсах и т. д.

Используя портфолио/паспорт профессиональной карьеры молодого учителя, ра-

ботодатель будет иметь полное представление о его потенциальных возможностях и способен выбрать наиболее перспективного из сравниваемых молодых специалистов. При этом необходимо отметить, что данный паспорт должен стать основой для проектирования молодым учителем программы собственной карьеры в пространстве современной школы.

Таким образом, карьерная стратегия молодого учителя будет определяться как соответствующая его карьерным мотивам и целям деятельность, в основе которой лежат потребности личности учителя в самопрограммировании, самоопределении, самопрезентации посредством содействия со стороны педагогического сообщества современной школы и введения портфолио/паспорта профессиональной карьеры.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Российский энциклопедический словарь. – М., 2001. – Т. 1.

² Лопатин В. В., Лопатина Л. Е. Русский толковый словарь. – М., 1997.

³ Зеер Э. Ф., Таранова О. В. Психологические особенности управления карьерой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.cpt21.ru

⁴ Там же.

⁵ Змеев С., Соколова А. Андрагогика – помощница в карьере // Новые знания. – 2005. – № 5. – С. 7–10.

⁶ Маркова А. К. Психология профессионализма. – М., 1996.

- ⁷ *Митина Л. М.* Психология труда и профессионального развития учителя: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2005.
- ⁸ *Пашиных И. А.* Планирование карьеры. – М.: Диалог-МГУ, 2000.
- ⁹ *Митина Л. М.* Указ. соч.
- ¹⁰ Модернизация общего образования: самообразование учителя инновационной школы / Под ред. В. В. Лаптева, А. П. Тряпицыной. – СПб.: Береста, 2002.
- ¹¹ *Сериков Г. Н.* Образование: аспекты системного отражения. – Курган: Зауралье, 1997.
- ¹² *Друкер П. Ф.* Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007.
- ¹³ *Широбоков С.* Оценка качества подготовки конкурентоспособного специалиста в России и Соединенных Штатах Америки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prof.msu.ru/publ/conf/conf46.htm>
- ¹⁴ *Новикова Т. Г.* Папка индивидуальных учебных достижений «портфолио»: федеральные рекомендации и местный опыт // Директор школы. – 2004. – № 7. – С. 13–24.