

# ИННОВАЦИОННАЯ СИСТЕМА управления нужна гуманистической демократической школе<sup>1</sup>

Владимир Михайлович Лизинский,  
*доцент, кандидат педагогических наук, Москва*

Детский президент школы бодро рассказывала о том, что она и её товарищи делают на разных торжествах и как они помогают директору школы принимать делегации, и я слышал, как дети бодрыми голосами ведут торжественные линейки и зачитывают написанный замом по воспитанию отчёт. И тогда я задал три вопроса: Скажи мне, президент, сколько ребят не справляются с уроками и как вы помогаете им? Как вы помогаете своей добротой и лаской старикам? Есть ли у вас экологический отряд, который охраняет природу, помогает природе и рассказывает маленьким о природе? И тогда девушка обиделась и пошла по стопам Павлика Морозова, после чего директор справедливо намекнула мне, что их школа лучшая в городе, и я сел писать эту статью.

**А**дминистративный характер управления образованием, характерные и главные характеристики которого — ФГОСы, ЕГЭ, лишение детей детства, 40 часов уроков в школе и нарастающий вал домашних заданий, увеличение нагрузок у учителя (1,5–2 нормы плюс домашняя подготовка в полтора-два раза превышают конституционные нормы труда, что приводит к профессионально-личностному выгоранию педагогов), появление параллельной школы репетиторов, беспрецедентная зависимость школы от чиновников, нарастание всевозможных требований, не имеющих отношения и не связанных с целями школы — обучение и воспитание детей.

Примером может служить аттестация руководителей школ, которая может рассматриваться скорее

как способ сведения счётов, способ наказания, способ изгнания неугодных, способ, характеризующий частный случайный подход или буквоедение, когда незнание руководителем документов, которыми он в очень успешной школе не пользуется в работе, выступает достаточным поводом для лишения должности тех, кто 20–30 лет безупречно и успешно руководил школой. В чём здесь ошибка или хулиганство с точки зрения управленческой науки? Наука требует не вырывать из контекста и не разрывать управленческий цикл, который требует сначала разработать образовательные программы подготовки администраторов учебных заведений, затем подготовить профессоров и методистов, которые смогут обеспечить процесс подготовки, затем принять зачёты и экзамены, в том числе защиту

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках государственного задания ФГБНУ «Институт стратегии развития образования РАО» на 2017–2019 гг. № 27.7091.2017/БЧ.

коллективных и индивидуальных проектов и затем путём изучения процесса и результатов работы образовательного учреждения и результатов обучения можно принимать решения о соответствии занимаемой должности.

Особенно вреден и опасен такой способ управления образовательным учреждением, когда директор и завучи, практически игнорируя волю, таланты и возможности каждого члена коллектива, исключают из реальной практики демократические режимы, отказывая педагогам в праве и возможности демонстрировать и использовать умения в интересах и для достижения общих целей. Директор и его заместители формируют не образовательную политику, а документы, в основе которых лежит административное начало, предаётся забвению потребность и желание педагогов иметь динамически развивающийся статус, умение администрации достигать синергетического эффекта за счёт включения талантов каждого в интересах всех.

Общественные формирования, как педагогической, так и социально значимой направленности, оказываются либо не нужны, либо становятся обузой, когда руководство школы вынуждено подменять собою все эти организации, писать за них планы, анализы, отчёты. Способность администрации организовывать деятельность общественных организаций или создавать условия для их успешной деятельности — исключительно важное управленческое умение.

Школа и её администрация, выполняющие только административные функции, вполне обходятся управленческой структурой 1930–50-х годов, не нуждаясь в демократических и инновационных процессах и общественно педагогических организациях. Школа, работающая в интересах детей, родителей, педагогов, должна и может опираться именно на них, не решая вопросы за них, не пытаясь подменить коллективный разум авторитарными требованиями и решениями. Важно понимать и видеть, что структура управления образовательным учреждением в значительной степени указывает на способ и качество управления. Если цель школы — анализ, планы, рейтинг, ЕГЭ, выполнение требований чиновников, проведение традиционных мероприятий, дисциплина, то не нужны опора на коллективную мысль, общественное участие в управлении школой, учёт

мотивов и стимулов. В школе административного типа процветает, с одной стороны, убеждённость директора чуть ли не в гениальности, превращение коллектива, особенно, когда трудно, а порой невозможно найти другую работу, в некие ремесленные разобщённые единицы, вынужденные нередко всё или многое понимая, терпеливо и молча переживать происходящее. Структура и принципы управления обычной школой, где властвуют формальные показатели: директор, его заместители, методобъединения, небольшой актив из числа приближённых к администрации школы; принципы управления: приказ, план, составленный кем-то из администраторов, ужесточение требований, контроль, наказания, увольнения...

Другое дело, когда речь идёт о школе гуманистического типа, школе воспитания, школе для детей. В такой школе реализуется принцип двойственного управления — административного и педагогического, здесь все три коллектива — родительский, детский, педагогический через свои организации участвуют в управлении делами, совместно несут нагрузки, ответственность и радость в случае успеха.

Стало модно подменять системное воспитание акциями, фокусами, школы гоняются и переманивают друг у друга талантливых детей, насильственно загоняют детей, в том числе и не подготовленных, на олимпиады, главным мотивом стала необходимость участвовать в рейтинге, и этим определяется в значительной степени вся организационная работа в школе.

Постепенно сошли на нет и перестали играть сколько-нибудь значимую роль общественно-педагогические организации, хорошие учителя при чрезвычайно высокой нагрузке, при расширении жизненных требований выбирают оплачиваемую деятельность и делают её хорошо, но из их жизни уходит та индивидуальная

авторски-ориентированная работа по поддержке разных детей, по организации дополнительных занятий, изучению тайных и важных черт и свойств детей, разработке и реализации индивидуальных маршрутов взаимодействия с детьми, которые ранее составляли основной смысл работы педагогов. Учителя — ниже хороших, работая по-разному, однако, просто стараются, формализуя труд, выполнять по минимуму те требования, которые накладывают на них обстоятельства и администрация, оставаясь безразличными к детям и ещё больше уставая от безрадостной и рутинной работы, не освещённой главной идеей, когда профессия становится не смыслом жизни, а способом выживания.

Три условия, обеспечивающие высокое качество работы школы, как правило, подменяются, не от хорошей жизни, внешними проявлениями или отчётными кульбитами.

### **Три условия успешной работы школы**

- 1) Высокий уровень организации учебно-воспитательного процесса.
- 2) Воспитание детей как процесс и условия для их развития, социализации, коллективного и детского творчества выступает как главная задача деятельности школы.
- 3) Системное, в том числе внутришкольное, повышение квалификации.

Основные беды и проблемы школы связаны не только с политико-экономической обстановкой в стране, но, к сожалению, и с собственными негативными усилиями, возникающими вследствие слабой подготовленности администрации школ к работе в современных и форс-мажорных условиях. Известно, что успех работы всякой системы на 80% зависит от системы и структуры управления, и именно здесь кроются многие проблемы и беды школы.

Рассмотрим все три условия успешной работы школы:

### *Высокий уровень организации учебно-воспитательного процесса*

Он требует реализации двойственного подхода — административного и педагогического со стороны директора школы. Для этого:

- необходимо формирование и воспитание команды, без которой остаются только административные методы управления;
- изучение проблем, выстраивание целей, определение задач, подбор коллектива для выполнения поставленных задач, опережающее обучение под традиционные и новые программы, строгое и чёткое коллективно-ориентированное и демократически выстраиваемое определение и прописывание правил и условий работы всех участников педагогического процесса, постановка задач с безусловным их ресурсным подтверждением, разумной и оптимальной организацией труда педагогов и стимулирования их труда;
- предупреждение энтропии и создание условий для снижения уровня профессионально-личностного выгорания педагогов играют три обязательных условия, выполнение которых позволяет обеспечить повышение качества работы педагогов и коллектива в целом: ревизия особенных способностей и интересов педагогов и использование особых умений педагогов в интересах воспитания детей; создание хорошо работающей системы и структуры управления учебно-воспитательным процессом, общественных организаций детей и взрослых и в третьих, отказ от использования каждого учителя в тех деятельности, к которым он не имеет интереса, склонности и, если хотите, способностей, поскольку отказ от всеядности, и создание условий для раскрытия личных талантов, с одной стороны, и постоянное отслеживание достижений с целью подтверждения и закрепления социально значимого статуса — с другой, важный фактор управления;
- легитимизация всей деятельности всех участников учебно-воспитательного про-

цесса, обязательное общественное определение правил, условий деятельности, критериев успешности и возможных стимулов.

Вторая половина двадцатого века прошла под знаком психологизации науки управления, и в этом смысле интересным и важным подходом стала теория и практика управления успехом. Классические бытовые способы управления в семье и на работе исповедуют, как правило, приёмы из арсенала:

- превосходства субъекта управления над объектом (я начальник — ты дурак, я лучше тебя знаю что делать, я решу, а ты попробуй не выполнить, дикси! — я сказал! нечего обсуждать и прекословить, твоё мнение правильное, но только после моего, я знаю куда идти и что делать!);
- управление упрёком, окриком, приказом, требованием, угрозой наказания и наказанием, продвижением вперёд не талантливых и лучших, способных и успешных, а прежде всего своих, близких, преданных, страдающих конформизмом и подхалимажем;
- размазанные критерии и отсутствие или недостаточность организационно-распорядительной информации приводит к субъективизму и верхоглядству;
- плохо организованный труд заменяется лозунгами и приказами;
- редко или никогда не соблюдается зависимость между целями, задачами и необходимыми ресурсами;
- отсутствует система подготовки под задачу и опережающее обучение сотрудников;
- отсутствие связи между наукой и практикой приводит к отставанию и дауншифтингу;
- неумение и неспособность руководителя подбирать команду, соответствующую по уровню и мотивации поставленным задачам;
- непонимание роли брендов, легендирования, придания каждому продвижению вперёд общественного звучания снижает эффект достижений и прежде всего роль, статус и ценность всех и каждого участника процесса;

● очень часто плохой или несовременный руководитель плохо и мало учится, а посему он вынужден нивелировать неуспех, переворачивать с ног на голову полученные результаты, присваивать себе даже малые достижения, вечно ища внешних и внутренних врагов и виновных.

Теория управления успехом требует включения в процесс управления достижений педагогики, психологии, экономики, эргономики, социологии, философии и ряда других наук, без которых менеджерский подход в управлении образовательным учреждением и вообще любой социальной системой начинает носить субъективистский, авторитарный, не рассчитанный на долговременный успех характер, при этом такой подход позволит решать задачи, поставленные чиновниками, но будет игнорировать основные цели школы — воспитание и качественное обучение детей и создание оптимальных условий для успешной работы коллектива.

Управленцу необходимо не только знать сущность теории слабых сигналов, но и обладать управленческим талантом настолько, чтобы среди потоков информации уметь видеть малые сигналы, которые, будучи почти незаметными сегодня, могут играть негативную роль и стать разрушительными завтра. Нужно нацелить коллектив на работу с малыми сигналами, нужно определять их причинность, очередность решения, ресурсообеспечение. Соответствие управленческой, культурной, педагогической и кадровой политики с целью предотвращения больших и малых проблем и их решения в случае необходимости. Как правило, в борьбе с негативными явлениями чрезвычайно важно коллективное выявление проблем и поиск разумных вариантов их решения. Умение находить управленческие решения с целью снижения негативного влияния слабых сигналов — исключительное достоинство и показатель качества управления, потому что менеджер, как правило, эти сигналы

не заметит, не обратит на них внимания, потому что высокий профессионализм требует особых знаний, особой любви к делу, особого ин-

тереса ко всем направлениям деятельности школы. В качестве примера назову несколько ко малых сигналов:

Слабые сигналы	Вариант анализа
Пахнет из столовой	<p>Плохо или хорошо пахнет, качество продуктов, технология готовки, постоянно или временно, мешает учёбе или дети не замечают, что-то подгорело, начинается пожар, плохой повар, кто отвечает за это, что сказал повар, как решить проблему, что сделать, чтобы столовая вообще работала хорошо, направить повара на курсы, следить за балансом, пользой и качеством продуктов и блюд и формированием культуры питания и здоровья в школе и дома, проверка готовности столовой к экстремальным ситуациям, ежедневный контроль медсестры и родительской общественности...</p>
На родительское собрание пришли 6 родителей	<p>Это всегда одни те же родители, почему не приходят остальные, какова оценка родителями пользы от посещения родительских собраний, каковы темы и психолого-педагогическая тематика и польза от собраний, участвуют ли родители в подготовке и проведении собраний, бывают ли собрания вместе с детьми, приглашаются ли на них администраторы, специалисты и учителя-предметники, занимаются ли на собраниях коллективным анализом и коллективным планированием, вырождаются ли собрания в административно-информационную накачку с элементами либо издевательств над одними и восхвалением других, учитель демонстрирует агрессивность или безразличие, кого и каким образом награждают и хвалят на собраниях, отчитывается ли учитель и актив о выполнении рекомендаций и планов между собраниями, что делает учитель для активизации родительского участия, какие поручения есть у всех родителей класса...</p>
Некоторые дети сосредоточенно смотрят на перемене на экран айфона	<p>И ещё у них в ушах застыли наушники, отгораживая их от внешнего мира, от учителей и школы, которая, так же как и семья, им давно опостылела. Другие дети пользуются гаджетами, из соображений моды и по привычке. Третьи дети уже ничего не могут поделаться с собой — компьютерные игры заменяют им жизнь и спасают от её однообразия и вечных домашних заданий. Четвёртые дети ещё не играют, ещё читают чудные интересные книги, но скоро и они встанут в строй. Пятые дети в ответ на бесконечные упреки родителей делают это назло. Шестые дети ищут и хотят чуда, хотят таинственных превращений, и всё это им дают игры. Седьмые дети просто не знают как убить время, потому что, кроме злосчастных уроков, делать совершенно нечего, а всё, что предлагают взрослые, неинтересно. Восьмые дети просто не умеют общаться, они стеснительны и отстранённые, и игра, социальные сети, телефон позволяют им раскрепоститься. Девятые дети интуитивно хотят другой жизни, они хотят быть активными, хотят делать какое-то интересное, полезное и важное дело, они хотят признания и успеха, но школе до них нет дела, тем более, что никто их не понимает, а дела по душе и не было и нет. Десятые ищут в айфоне полезную информацию, не хотят терять время и поэтому компьютер, Интернет им нужны для познания и творчества, а наушник для того, чтобы получать ощущение восторга от скрипичного концепта Мендельсона или северных и таинственных мотивов Грига. Так может быть скучно в семье, может быть, эгоизм и слабое знание педагогики и психологии не позволяют родителям помогать детям, может быть, школе, кроме отчётности и экзаменов, наконец, следует озаботиться проблемой организации детского досуга, детского творчества, детской жизни?</p>
В классе шумят дети	<p>Они шумят от счастья или хулиганят, они шумят часто, редко или всегда, они шумят, потому что учитель ошибся с выбором профессии, они шумят, потому что уроки скучны и однообразны, они шумят, потому что учитель не умеет установить дисциплину в классе, они шумят, потому что учитель плохо и неинтересно организывает их учебный труд, они шумят, потому что мало что понимают или потому что новый материал, так же как и старый, им не нужен и не интересен, они шумят, потому что оценки выставляются несправедливо, они шумят, потому что у учителя нет никаких прав и возможностей наказать хулиганов, они шумят, потому что учителя никто и никогда не учил — как работать с трудными детьми, в недружественном классе, как завоевать авторитет и уважение у детей, они шумят не все, а только те, которые шумят только у этого учителя, они шумят не всегда, они шумят и страшно от этого устают, а те, кто хочет получить знания, не получают их, они шумят по привычке, они шумят, потешаясь над бессилием учителя...</p>



Слабые сигналы	Вариант анализа
Учителя замолкают, когда подходит директор	И директор не узнает, где продают турецкие и китайские товары. Они стесняются своих разговоров, потому что уважают директора. Они как раз обмывали его косточки и наговорили о нём много нелицеприятного, чего он, к сожалению, никогда не узнает, а при слабой рефлексивной способности — это наша национальная болезнь — он думает о себе намного лучше, чем есть на самом деле. Учителя замолкают, потому что боятся репрессий или срочного задания, так поступают с теми, кто попался директору на глаза. Учителя замолкают, потому что они культурные люди, они уважают директора и знают, что не может сказать что-то такое, чем можно будет гордиться и что добавит радости и гордости за профессию и возможность рассказать родным о похвале и интересных словах директора
Дети ходили в музей	Ходили только те, кто хотел, или по плану в приказном порядке загнали всех. У детей выяснили потом, было ли им интересно, полезно и хотели бы они пойти в этот или в другой музей или на выставку в следующий раз. Дети до посещения музея по совету учителя сами или с родителями прочитали многое об экспозиции музея, одни согласились подготовиться и стать экскурсоводами по виртуальному музею, другие ещё до посещения музея сделали электронно-интерактивный проект по экспозиции музея, третьи пришли в музей, чтобы взять интервью у посетителей на входе и выходе, четвёртые сделали репродукции картин, пятые сочинили буклет, шестые написали научно-творческое исследование, седьмые пошли не в этот, а в другой музей, восьмые написали отзыв в школьной книге восторгов и поражений, девятые подготовили лекции-презентации по экспозиции музея и выступили в младших классах, десятые организовали и участвовали в школьной телепередаче в рамках художественно-дискуссионного клуба, обсуждая пути, особенности и проблемы истории, культуры, искусства и молодёжи
Классные руководители сдают хорошие планы	А детям эти планы не нужны, а родители возмущаются, а администрация довольна, а хулиганство и безразличие среди детей нарастают, а классный руководитель гладит детей по головке, а родители два раза в год заходят в школу, дети в школе гуляют отдельно, учителя стоят отдельно, а дети жалуются, что ничего интересного в школе не происходит, а родительский комитет покупает учителям цветы и маленькие подарки к жертвенным дням и пекут одинаковый пирог к 8 Марта, а везде, где скажут, надо являться в приказном порядке, а одни и те же дети ходят в активистах и получают роли в спектаклях, а потом несколько детей совершили акт гражданского хулиганства и обокрали магазин «Леонардо», правда, школа сумела это замять, но классный руководитель при разборе потрясала прекрасным планом воспитательной работы
Многие учителя поручают детям проводить презентации и выступать с докладами	Господи, спасибо изобретателям электронной техники, презентации позволяют отдохнуть учителю и ничего или мало добавляют в том виде, в котором их по ночам делают совестливые родители к знаниям учеников. А сами ученики во время презентаций тоже могут отдохнуть от проклятья 7–8 уроков в день. Есть ещё несколько форм, позволяющих изобразить нечто, — это раздать доклады, пусть нервничают и зачитывают чуждый текст и неуверенно произносят чужие мысли и слова. Ещё хорошо бы на каждом уроке или через урок давать самостоятельные, проверочные, лабораторные, контрольные работы или, вот ещё чудо XIX века, — переписывать учебник и зубрить из него куски, воспроизводя их под тихое вздрагивание и посапывание учителя и класса. Усталость, неумение, отсутствие контакта с детьми, слабые знания — всё это приводит учителя к необходимости, с одной стороны, ужесточать контроль, иначе не сдадут ЕГЭ, с другой — заполнять урок некими похожими на современные технологиями. Ну а учиться дети должны дома, для этого есть репетиторы и родители, а кто не может или не хочет — пусть идут в другую школу или в колледж. На учителя можно повесить всех собак, можно обвинить его в разных грехах, но лучше более разумно организовать учебный процесс и уделить главное внимание априорной подготовке учителя к новым вызовам и потребностям детей и школы

Слабые сигналы	Вариант анализа
4 ученика не сделали домашние задания	Это бывает. Важно узнать, а прошлый раз они делали домашние задания? А почему они их не сделали, а сколько ещё детей делают недостаточно качественно домашние задания? А как соотносится в процентах выполнение всеми детьми учебных заданий на уроке и сколько разноразрядных заданий задаётся на дом, при этом как организована с помощью детей и учителей помощь тем, кому по разным причинам плохо даётся или неинтересен предмет? Каковы при этом отношения отстающих детей и учителя, число отстающих константно или с каждым разом их количество уменьшается или увеличивается? Подготовлен ли учитель работать с детьми разного уровня и как часто администрация и коллеги посещают его уроки и оказывают ему методическую, психологическую и содержательную поддержку? Как изучается вообще труд учителя, как выстроена система стимулирования педагогического труда?
Директор с завучем написали хорошую программу	И ещё, хорошо бы эту программу, которую они считают хорошей, показывать коллективу или скороговоркой принять её на слух на педсовете, а потом убрать до прихода комиссий под ключ в сейф, чтобы не пылилась. Многие программы сочиняют завучи, иногда к ним либо присоединяется, либо пишет фамилию на обложке, директор. Говорят, программ или план — это то, что можно не выполнять, главное, разумно отчитаться о выполнении, а то, что принятие любой программы не повышает качество работы педагогов и администраторов школы, а то, что такие программы не имеют никакого отношения к обеспечению высокого качества детства, а то, что такие программы, как правило, не обеспечиваются ресурсно и организационно, а главное, коллектив считает эти программы совершенно справедливо чужими и в бой или в разведку за эти программы не пойдёт
Вечером в школе хорошо и тихо	Детей нет, кружков нет, правда, иногда рядом со школой раздаются крики и пенсионеры чем-то недовольны, ну это у них возрастное. Формально 60% детей 1–2 раза в неделю в младших средних классах ходят в кружки, потом и они, и родители начинают понимать, что в школе ничего интересного и полезного, соответствующего возрасту детей, нет и надо искать счастья на стороне. Да и то сказать, у детей в неделю свободного времени от 20 до 80 часов в зависимости от их отношения к учёбе, и посещение кружков занимает слишком мало времени. Другое дело, спортивные секции и чемпионаты да сдача норм ГТО, да участие в слётах и походах, или занятия в течение всего свободного времени в театральной, художественной, эстрадной студиях, или участие в издательских проектах, наконец, работа в производственных и научно-технических лабораториях и мастерских — изобретательство, выпуск продукции, получение профессиональных навыков. Да мало ли чего может быть вечером в школе, а пока тихо, и только дворник-таджик и девушка-таджичка убирают территорию за великовозрастными шалопаями
Весь вечер в спортзале занимаются большим теннисом	В школе 1000 учащихся, больше 100 человек педколлектив, плюс больше 1500 членов семей. И школа проворачивает замечательную операцию, водворяя в спортзал большой теннис, ведь там всего 2 человека, и масса зрителей, желающих посмотреть на экспрессию движений и крики теннисисток. Организовать работу спортивного клуба и массовых спортивных секций трудно, хлопотно, опасно и отнимает массу времени и сил, а здесь приличия соблюдены, зал занят, физрук доплату получает, а потребность детей заниматься спортом и достигать успехов и побед легко заменяется на пассивную форму участия
Учителя не ходят в школьную библиотеку	Но там же нет предметных периодических изданий, нет журналов по психологии, воспитанию, управлению, нет новых книг, есть старый усталый библиотекарь, которая подклеивает обложки библиотечного фонда, выдаёт и принимает учебники, выдаёт также классику к сочинениям, иногда на свои маленькие деньги покупает несколько книг. Весёлая, интересная, творческая, кипучая жизнь в библиотеке давно закончилась, там даже не собирают и нет папок со сценариями уроков и внеклассных мероприятий и, наверно, обо всём об этом знают в управляющем совете школы, но кому теперь нужны книги и журналы!

Слабые сигналы	Вариант анализа
В школе определили 3-х лучших учителей	Кто определил и с этим согласны дети, выпускники, родители, коллеги? Эти учителя — лучшие, всегда одни и те же? По каким критериям определяются лучшие? А если номинаций будет 7–8 и в каждой будут определены по три лучших, то лучших учителей окажется не 3–5%, а 30–40%? Если положение об определении лучших будет принято и опубликовано заранее, если все желающие стать лучшими попадут в группы подготовки при директоре, завуче, лучших педагогах, при помощи учёных и методистов, можно сильно поднять качество работы педагогов. Важно также сообщить возможные стимулы: школьные звания стипендии, специальные надбавки, дипломы, премии. Не менее важно в школьной печати отображать творческий почерк, педагогические предложения, особенности технологий и достижения лучших учителей
Старшеклассник полюбил одноклассницу и нежно целует её на перемене	И это видят дети, и они начинают думать, что любовь — это только секс, что таинственность и романтичность любви — это глупости, что раздеваться, отдаваться на людях, не любить, а вступать в отношения, менять партнёров — вот смысл так называемой любви, и всякая попытка учителей поставить заслон на пути пошлости и разнузданности ничего, кроме неприятия со стороны большинства подростков, не вызывает. Раньше помогала классика, пуританство родителей и телевидения, сейчас только предельное уважение к учителям позволит в спорах и суждениях принять большинством голосов на собрании детей и взрослых правила поведения, дресскод, нормы отношений в специальном кодексе работника и ученика школы
У девочки в ушах прелестные бриллианты	И когда её высаживает мордovorот из Лексуса, она гордо проходит сквозь ряды бедных одноклассников, демонстрируя известным образом нажитые не ей богатства. И начинается борьба убогих, кто догонит по внешнему блеску, превращая форму в содержание, эту парвеню. «Но денег нет, но вы держитесь», не для них, надо воровать, надо любым способом встать вровень, хотя бы прической, татуировкой, большими наушниками, жаргоном, и если мы, педагоги и взрослые, занимаем позицию ленивого невмешательства или примитивных упреков, то смещение центра в сторону пошлости, обеспечено. Но вот в классе появляется новая мода читать и учить лучшие стихи, и теперь не спасут никакие бриллианты, кроме бриллиантов слёз, которые истинная поэзия высекает даже из каменных душ
Многих детей водят на олимпиады	А в школе, естественно, нет тьютора, который совместно с родителями определил бы индивидуальный маршрут углублённого обучения талантливых детей, а в школе не проводятся внутренние конкурсы интеллектуальных и творческих достижений детей и взрослых. В школе не созданы условия для работы специальных групп подготовки к различным конкурсам и олимпиадам. Нужно создать школьное положение о внутришкольных конкурсах, о правах и возможностях участников, о системе их подготовки, о стимулах, об информировании, а в школе нет групп подготовки к олимпиадам, а работа с одарёнными по специальным программам не проводится, а педагогов не научили работать со звёздочным материалом
Учителя часто употребляют таблетки от головной боли и мигрени	Может быть, в школе не соблюдается температурный режим и режим проветривания и освещения. Может быть, не проводится диспансеризация педагогических работников, может быть, чрезмерная усталость приводит к преждевременной старости, может быть, в коллективе часты конфликты, или учитель переживает из-за домашних проблем. Возможно, административные требования настолько бесчеловечны и жестоки, а нарастающее состояние тревожности из-за приближающихся ВКР или ЕГЭ настолько сильно давят на совестливого педагога, что это неминуемо сказывается на его здоровье. Возможно, администрация школы, естественно, не думает о питании педагогов, которые, как правило, целыми днями находятся в школе, и цены на питание и качество питания таково, что они либо страдают желудком, либо приносят из дома бутерброд и питаются всухомятку
Завуч уходит на пенсию	И дрожат стены, и ужас гуляет по школьным коридорам, потому что люди боятся и не знают, кто придёт на эту важнейшую школьную должность, от которой зависят даже больше, чем от менеджера-директора, отношения в коллективе, расписание, анализ работы и помощь учителям. Системы в подготовке и отборе резерва кадров школе нет, и как часто в руководители попадает случайный человек, и все страдают от этого. А тут ещё директору приглянулась одна хорошенькая стерва из блондинок, и в приватной беседе она обещала всем показать кузьку и его мать. Может быть, собраться всем и пойти к директору, да разве всех соберёшь. Может быть, теперь хорошим учителям придётся искать работу в другой школе, потому что плохие, как правило, выживают именно там, где плохо



Слабые сигналы	Вариант анализа
На семинаре усталый учитель заснул и стал похрапывать	Вот такой семинар, или вот такая нагрузка и вот такая зарплата, или маленький ребёнок дома, или 6 уроков в этот день и эту неподъёмную ношу завершить семинаром могли только жестокие администраторы. А может быть, как всегда, семинар носит дежурный и формально-отчётный характер и можно поспать, а может быть, в школе вообще нет полезной продуманной системы повышения квалификации, а, может быть, администрация считает, что только учёный со стороны что-то знает, а сами мы ни себя, ни других научить не можем. А может быть, учитель болен и не знает об этом, а пойти в поликлинику и попасть к хорошему врачу некогда. А может быть, в столовой был тяжёлый обед. А может быть, на семинар согнали первых попавшихся учителей, чтобы закрыть брешь? А может быть, даже во сне он остаётся хорошим учителем и хорошим человеком?

Особенность управления на основе малых сигналов в том, что:

- так же как и при решении проблемных ситуаций, здесь нет одного решения, а значит, участники демонстрируют креативные способности для поиска граней истины и наиболее подходящего управленческого решения;
- здесь организован реальный процесс профессионального совершенствования педагогов на социоактивном и метапредметном уровне;
- формируется, совершенствуется и отбирается актив и выявляются склонности, способности, профессиональная активность участников;
- происходит исподволь профессионально-информационное насыщение, в пятых, это один из замечательных способов повышения качества педагогической среды;
- педагоги получают замечательный опыт профессионального анализа и поиска решений, в порой сложных форс-мажорных ситуациях;
- появляется реальная возможность для роста авторитета каждого независимо от должности, и если директор только менеджер, далёкий от решения педагогических проблем, то он оказывается в том болоте, в котором нечего ловить;

- позволяет использовать опыт и родителей, и детей для выработки коллективных представлений и решений, в девярых, эта работа позволяет выстроить реальное поле проблем и увидеть и найти тех, кто мог бы наилучшим способом принять участие в их решении;
- наряду с мониторингом основных явлений и процессов управления учебно-воспитательным процессом определить те задачи, которые следует заложить в программу и план работы школы;
- это постоянная забота об оперативном, стратегическом информировании детей и взрослых;
- использование достоинств каждого педагога, родителя и ученика, выращивание и формирование качеств, которыми хотела бы и могла обладать личность в собственных интересах и в интересах общего дело, формирование разных групп актива, преследующее цель вовлечение всего коллектива в процесс управления школой;
- создание условий, правовых, организационных, ресурсных для формирования общественных организаций, делегирование им необходимых полномочий, и постоянная забота о росте профессиональном и карьерном всех достойных педагогов, или забота о возвышающем статусе все участников педагогического процесса;

- создание фондов, базы, системы информации для методического и содержательного обеспечения учебно-воспитательного процесса;
- это поддержка инициатив, интересного и полезного опыта и активное его распространение и внедрение;
- постоянная диагностика и обучающий, поддерживающий контроль.

*Воспитание детей как процесс и условия для их развития и социализации, как главная задача деятельности школы*

Одно из важнейших условий организации детской жизнедеятельности выступает, с одной стороны, содействие формированию у детей социально и личностно значимых потребностей и интересов, постоянное стимулирование самосовершенствования, с другой — как создание таких детских самоуправляющихся и самодеятельных организаций (естественно при поддержке педагогов и родителей), которые позволят соответствовать детским запросам.

Наряду с разнообразными делами, полезными и важными для развития детей, исключительно важно постоянное изучение детских интересов, запросов, ценностей и личное заинтересованное общение детей и значимых для них педагогов.

Если педагоги не являются носителями интересных и полезных для детей продуктов, если они не демонстрируют замечательные личностные качества, если дети не испытывают потребности в особых, порой таинственных откровенных и душевных отношениях каждый со своим педагогом, то успех воспитания становится проблематичным.

Удивительно, что родители по факту рождения детей убеждены, что они имеют право и могут успешно воспитывать детей, но такое же представление есть у большинства классных руководителей, которые помнят, как было у них в детстве, и ещё кое-что, изученное в педагогическом вузе, и с таким багажом, без знания современных концепций и технологий воспитания, после 4–6 предметных уроков они, усталые и погасшие, идут воспитывать детей, сонным вялым голосом сообщая им прописные истины и понуждая участвовать в каких-либо

делах, и только в крайних случаях, окинув класс орлиным взглядом, классный руководитель, захлёбываясь от негодования, начинает воспитывать детей криками, обвинениями, требованиями и угрозами. Вот почему так важно для администрации школы создать условия для успешной организации воспитательного процесса в классе и прежде всего для постоянного неформального обучения классных руководителей.

*Содержательно-организационное единство школы и семьи — важное условие успешного воспитания*

Система углублённого обучения не может быть ориентирована на урок и кое-какие кружки, так же как и система гуманистического воспитания не может представлять только лишь набор неких мероприятий и случайных поручений детям и взрослым.

Если среди педагогов нет людей увлечённых, занимающихся каким-либо творчеством, умеющих и способных вовлекать в творческий процесс детей, если при этом учитель, имеется в виду настоящий учитель, понимает, что урок — это начало пути, что углублённое обучение.

Дети хотят чудес, а мы предлагаем им только уроки и торжественные, с точки зрения взрослых, мероприятия, мы не только не знаем чего хотят дети, но и не умеем перенормировать их интересы, формировать у них социально значимые взгляды через организацию полезных, интересных, соответствующих возрасту деятельности.

И всё же нет ничего привлекательнее для детей, чем замечательные, оригинально мыслящие взрослые, умеющие организовывать интересные дела, помогать детям в трудную минуту.

Интересно и полезно добиться, чтобы каждый учитель-предметник, каждый

педагог замкнул на себя несколько детей, увлекая их своим предметом, вовлекая во внеклассную работу по предметам, создавая условия и возможности для участия детей в интеллектуальных конкурсах и привлекательных для детей проектах.

*Системное, в том числе внутришкольное, повышение квалификации*

Это невозможно сделать, если сама администрация не проявляет интереса к культурологической и профессиональной информации, и тем более это невозможно, если в школе не сформирована позитивная педагогическая среда.

Бесполезен и вреден подход, при котором внутришкольное повышение квалификации носит формальный характер.

Совершенно очевидно, что хорошая организация учебно-воспитательного процесса предполагает создание для успешного, хорошего учителя таких условий, при которых он не будет подвержен накоплению безумных усталостей, которые приводят к профессионально-личностному выгоранию, его нагрузка будет соответствовать его психофизическим и профессиональным возможностям, при этом оплата труда будет сформирована с учётом той разнообразной пользы, которую он может принести детям и коллегам.

Исключительно важно понимать и помнить, что одни учителя могут красиво и качественно писать отчёты, другие вести творческую студию, третьи водить детей в походы и знать наклонности детей; профессиональные особенности и то, что лучше всего удаётся учителю, именно это развивать в нём, именно это использовать в организации деятельности педагога — очень важная задача администрации школы.

Организация различных форм внутришкольного повышения квалификации педагогов и родителей:

- создать в школе научно-методический центр;
- методический кабинет (найти деньги и поддержку управляющего света для организации работы старшего методиста школы);
- многономинационный конкурс педагогов, родителей;
- педсоветы, научно-практические конференции и семинары;
- педагогическое общество и отряд вожаков;
- методические объединения педагогов;
- выпуск школьной газеты: вести с уроков, воспитание в семье, куда идёт отряд — большой секрет...;
- постоянный поддерживающий и обучающий контроль с персональной поддержкой нуждающихся в этом педагогов;
- создание взросло-детского научного общества с лекторскими секциями;
- школьный журнал педагогических, методических и творческих материалов;
- институт наставников и персональных кураторов;
- лаборатория игр и активных методов обучения;
- системное изучение успешного профессионального опыта;
- кружки и малые группы качества;
- творческие секции самообразования;
- сайт с подбором и накоплением сценариев, текстов, материалов по предметам, по психологии и по воспитанию;
- выездная педагогическая школа;
- межшкольный обмен;
- открытые педагогические мероприятия по заранее объявленной тематике (показ новых технологий, методик, авторский проект, инновационные подходы);
- ежеквартальное определение удовлетворённости родителей и детей школьной жизнью и щедрое награждение, и поощрение всех педагогов и активных детей и родителей;
- декады, месячники и фестивали педагогических достижений;
- профессиональные собеседования, анкетирования, мониторинги, диагностические процедуры;

- коллективное изучение опыта, технологий, трудов и материалов по различным аспектам педагогики;
- коллективный анализ своих и чужих уроков и внеклассных мероприятий;
- сентябрьский методический портфель учителя (администрация школы, общественно-педагогические объединения и школьный методист определяют содержание портфеля, подбирая для разных педагогов необходимые информационные, предметные, научные, методические, культурной направленности материалы на разных носителях);
- школа молодого учителя, занятия в которой ведут успешные учителя школы;
- мастерские педагогического опыта;
- родительская психолого-педагогическая школа;
- кафедры научно-практической педагогики и современных технологий;
- проблемные лаборатории;
- малые творческие коллективы;
- временные научно-исследовательские коллективы;
- школьный интерактивный консультативный пункт;
- студия записи интересных уроков и внеклассных мероприятий.

Родители и общественность ругают школу за то, что многие учителя дают примитивные уроки, выполняют свои или навязанные обязанности, дежурят, проводят диагностические и прочие замеры, контрольные срезы, но ребёнок для них становится тем посторонним объектом, общение с которым всё больше подменяется электронными оценками, электронными заданиями, электронными сообщениями. Складывается ситуация, при которой профессиональное общение с детьми и родителями заменяется электронно-информационным давлением. И любому хорошему учителю понятно и обидно, что при всём желании он, страдая безмерной усталостью, не только физического, умственного, но прежде всего психологического свойства, даже зная, умея, и может быть, желая быть с детьми, быть полезным детям и как предметник, и как педагог, и как личность, он, однако, не может этого сделать. Поэтому важнейшей задачей администрации сегодня становится оптимизация труда учителя, а вслед за этим и ребёнка, специальное обучение педагогов умению

работать в классе с разными категориями детей — разного уровня готовности и мотивации и, главное, умению и желанию сочетать урочно-предметную работу с широким спектром внеклассной работы по предмету и культурно развивающей работы вообще.

Данный посыл можно рассмотреть с позиции тех видов педагогической деятельности, которые мог бы выборочно, частично или по особым направлениям и программам вести учитель.

Следует сразу предупредить и заметить, что ни один из предлагаемых ниже вариантов организации творческой углублённо-познавательной и практической деятельности учащихся невозможен без оптимизации труда педагогов, снижения крайних нагрузок, предотвращения профессионально-личностного выгорания, без наличия соответствующих ресурсов, без серьёзной организационной работы управляющего совета и администрации школы.

Формирование разновозрастной или в каждом классе группы или кружка предметного актива, с которым ведётся опережающая подготовка для выполнения участниками этой группы функций заместителя, помощника, ассистента или лаборанта учителя. Заинтересованные ученики смогут помочь учителю в проведении различных познавательных акций, как на уроке, так и вне его, они смогут проверять выполненные учащимися учебные задания, организовывать работу микрогрупп и творческих коллективов, помогать в работе отстающим учащимся.

Организация, возможно совместно с другими учителями, группы всех желающих учащихся для подготовки к участию в различных интеллектуальных конкурсах, марафонах, викторинах (этой работе обязательно должна предшествовать подготовка учителей для успешной работы по углублённым

программам и с использованием специальных креативно-ориентированных методик).

Возможны также такие способы повышения квалификации учителей, как:

- межкабинетная школа решения «звёздных задач» и специальных заданий, в том числе ПИЗА и ТВИСС;
- организация деятельности педагогов по разработке и исследованию проблем в рамках малых педагогических проектов: обучение без двоек и троек, обучение без излишних домашних заданий и участия родителей в их выполнении, подготовка консультантов — будущих учителей...;
- творческая группа совместно с учителями готовит буклет для родителей;
- специальная инициативная группа заранее готовит программу обучения в рамках курсов для родителей.

Специальное собеседование с родителями и учениками для выстраивания индивидуальной траектории обучения предполагает:

- создание группой учителей совместно с родителями разновозрастного научно-практического общества или его секции, в целях и интересах не только углублённого изучения предмета, но и выхода в научную плоскость, в организацию проектной, модельной и практической деятельности, в том числе и в рамках специальных конкурсов, с разработкой мер поддержки, специальной подготовки и соответствующих стимулов;
- внедрение в практику малых исследовательских групп учителей, которые, изучая опыт друг друга путём коллективной рефлексии, добиваются повышения качества педагогической работы;
- создание групп или института коллективных вожатых или наставников из числа учащихся;
- предметный актив готовит и выпускает газету, альманах, сборник, малый методический журнал;
- режим персональных консультаций;
- SOS-телефон;
- дополнительные занятия для отстающих учащихся;

- сопровождение одарённых учащихся по индивидуальным программам;
- выездные научно-практические школы, лагеря, слёты;
- постоянно действующий конкурс по предмету;
- выпуск научных трудов.

## Приложение

### НИИ ГУМАНИТАРНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

1. Выращивание волос.
2. Выращивание зубов.
3. Регулирование сахара в крови.
4. Историко-географические народные способы лечения.
5. Домашние внутритропастные ветродвигатели (внутриполостные и т.д.).
6. БАДы, безвредные, повышающие настроение и ощущение счастья, способствующие повышению качества и отдачи учебной работы.
7. Микро- и мезодроны разного назначения — подводные, надводные, воздушные, подземные и космические, а также антидроны.
8. Проекты и описание моделей межпланетных кораблей, двигателей, источников топлива и скоростей для них.
9. Каскадное, террасное выращивание растений при помощи гидро- и аэропоники.
10. Обучающая мягкая и комбинированная игрушка.
11. Сбалансированный на день рацион питания, сна, занятий, динамических нагрузок.
12. Фаншкола, модель учителя, модель урока.
13. Обучающие модели по разным предметам.
14. Компьютерная программа изучения правил, норм, законов по разным предметам.
15. Составление словаря молодёжного сленга.
16. Проект «Оригинальные сувениры нашего края».



17. История, теория и практика орнамента.
18. Космический костюм, молодёжная мода.
19. Проект «Развитие экономики нашего района».
20. Политический, молодёжный, партийный, спортивный, региональный лидер — модель и ограничения.
21. Проектная карта молодёжного досуга.
22. Электронное устройство для ухода за растениями, для приготовления обеда.
23. Путеводитель по району, по школе, по талантам.
24. Телескопический рюкзак.
25. Система и способы оптимального отбора работников.
26. Стимулятор быстрого и надолго изучения больших объёмов информации.
27. Что надо делать, чтобы нравиться другим людям.
28. Антимакдональдс (что можно противопоставить сети Макдональдс, чтобы привлечь посетителей и предоставить им более полезный продукт).
29. Реклама полезных и антиреклама вредных товаров (реклама профессии, реклама кваса, реклама пива и безделья).
30. Как стать изобретателем (куда пойти, что делать, чему учиться).
31. Многоколёсный велосипед (количество колёс, их размеры, амортизация, польза).
32. Лазерная электростанция.
33. Генератор солнечной энергии (как получать дешёвым образом солнечную энергию).
34. Регулятор пользования интернет-сети.
35. Защита от вирусного проникновения.
36. Химико-биологическое получение энергии.
37. Разработка старт-апа, фандрайзинг проекта.