

МЕНЕДЖМЕНТ ШКОЛЫ: дело жизни или бизнес?



Рустам Иванович Курбатов,
директор лицея «Ковчег-XXI»
г. Красногорска Московской области

Автор — директор одной из первых частных школ (самых крупных — триста детей), пережившей три финансовых кризиса и множество требований освободить помещение. Но — и это важнее — школы, в которой нет казённости и официальности, а есть доверие, сотрудничество и свобода¹. Как должны строиться отношения в педагогическом коллективе такой школы — об этом размышляет директор в своих «дневниковых записях». Практически всё в них применимо к школе массовой.

- наука и искусство управления • матричная структура организации
- делегирование • гуманистическая педагогика • «другая школа» • педсовет
- пятистрочие

Больше, чем искусство

До недавнего времени для нас управление, менеджмент — не наука, не искусство. Я тоже так раньше думал. Книги по менеджменту читал, но казалось это дело занятием недостойным, связанным с манипулированием, то есть обманом людей. А теперь я думаю, что менеджмент — это и наука, и искусство, и более того, «путь самосовершенствования». Наука — потому что надо думать, взвешивать, рассчиты-

¹ См. также: Курбатов Р.И. История без учебника // Народное образование. 2013. № 4; Курбатов Р.И. Всемирная история детства // Народное образование. 2013. № 8.

вать. Искусство — потому что многое здесь зависит от вещей неуловимых и нематематических: настроение, интонация, тона и полутона. Что касается *пути*: чтобы добиться успеха в деле, нужно самому быть в хорошей, так сказать, душевной форме. Работать над собой.

* * *

Прочитую слова одного специалиста по управлению: настоящий менеджер создаёт не прибыль, а помогает людям найти смыслы... Если каждый человек, работающий в школе, знает, что на работе его ждут, ему рады и взрослые, и дети; что он может делать то, что хочет делать и что приносит ему удовольствие — значит, мне удалось что-то сделать. Я думаю, другого смысла и нет —

лишь сделать так, чтобы работа человеку была в радость.

Высшее искусство — я этой точки ещё не достиг — в соединении сил и потенциалов всех людей, работающих в школе. Соединение всех сил в одном векторе. А ведь разные люди работают. Кто-то мне ближе душевно, кто-то... но так ли это важно?

* * *

По поводу структуры организации. Кроме традиционной: директор — заместитель — сотрудники, есть и «нетрадиционная».

По возможности я стараюсь сделать так, чтобы каждый наш сотрудник отвечал за что-то: кто-то — за проведение Масленицы, кто-то — за выбор театрального репертуара, кто-то — за организацию родительского собрания. Проще, наверное, поручить дело штатному заместителю. Но есть *смысл*: каждый должен попробовать себя в роли руководителя. Это полезно для учителя: он чуть по-другому посмотрит на привычные вещи, и, значит, это полезно для школы вообще. В управленческой науке это называется «матричной структурой организации».

Традиционная русская истина: ты — начальник, я — сами знаете кто... Когда каждый может быть начальником, пусть на время, количество «дураков» в организации уменьшается.

Радикальный способ борьбы с неисполнительностью — самого неисполнительного назначить ответственным: за подбор компьютерных программ, за организацию защиты проектов, за оформление кабинетов. Но это очень уж радикально...

* * *

К сорока годам сделал важное открытие: устравиваясь на работу человек, как правило, хочет работать в организации долго, хочет уверенности и стабильности. Более того, большинство людей готовы работать честно и хорошо. Всегда есть, конечно, лентяи и обманщики, но их не так уж много.

Итак, большинство людей *хочет работать*. А ещё большинство людей готовы принимать другую точку зрения, меняться, если надо, хотя это самое трудное дело.

И если что-то не получается, что-то не выходит, то, как правило, это не по их злой воле, просто дело не было хорошо продумано и организовано заранее. И директорская задача — не администрировать, не контролировать, не приказывать, а помогать.

* * *

О делегировании знает каждый руководитель. Не буду говорить о необходимости делиться властью и возможных проблемах — об этом можно прочитать в любом учебнике по менеджменту. Главная ошибка руководителя не в том, что он боится и не доверяет, а в его уверенности, что лучше него самого никто эту работу не сделает. Это смешно, но даже если это так, всё равно — поручайте, передавайте, доверяйте, делегируйте!

Человек, которому вы доверяете, естественно, привносит своё видение проблемы. А если очень доверяете, то и своё видение задач организации (в нашем случае — школы). Это видение никогда не совпадает на сто процентов с моим. Я могу не соглашаться, огорчаться, раздражаться иногда, но... Я должен понять, что в этом несовпадении — наша сила. Я должен понять, что стопроцентное совпадение с моим мнением — это проявление идиотизма. Зачем мне нужны на работе клоны?

Наша школа — чего стесняться? — авторская, но это не означает, что автор её — я, директор, авторов становится с каждым годом всё больше.

* * *

Не всё так гладко. Есть люди, которые *не хотят* или *не могут*. Самый простой случай — *не хотят* работать. Полубольные-полуздоровые, они остаются дома. Опаздывают на уроки. Обязанности выполняют исключительно в рамках инструкции. В крайнем проявлении — не реагируют ни на какие призывы и живут по принципу: «директору нужно, пусть он и добивается, а я посмотрю, что из этого выйдет». Убеждать таких людей — силы попусту тратить.

Другой случай — *не хотят* или *не могут* идти на диалог. Если учитель убеждён, что «ученик ленив по природе своей», что «пока его не заставишь — делать ничего не будет», если спокойно ставит двойки — «для пользы дела», то диалога не выходит.

Моя серьёзная ошибка — я пытался много лет убедить, переубедить таких людей, что привело только к ожесточению их позиции и полному истощению моей нервной системы. Таким учителям надо дать возможность уйти в другую школу, им там будет лучше.

* * *

За двадцать лет работы директором я не подписал ни одного приказа, кроме тех, которые входят в список обязательного делопроизводства. Ни выговора не вынес, ни взыскания не наложил. Хотя, честно говоря, иногда был на грани, и в руках черновик держал, но до официальной бумаги дело не доходило. Поводов, поверьте, было много, но я сдерживался.

Как я буду здороваться с человеком на следующий день после «вынесения предупреждения»? И вообще, в чём смысл слова «выговор»? Желание написать выговор возникает, когда в организации назревает маленький кризис. А кризис, как известно, очень полезная вещь. Пусть тот, кто не сделал что-то, выскажется, почему он это не сделал... Я постараюсь сделать выводы. Для себя.

Чужого образования нам не надо, а своего — и пяди не отдадим

Два года назад принял попытку выйти из тени, то есть легализоваться. Захотелось всё-таки работать честно и открыто: писать в журналах то, что мы реально делаем на уроках, сделать так, чтобы настоящая наша программа и программа официальная не отличались друг от друга. Не лукавить, не хитрить и никого не обманывать. Подумал, а не стать ли нам экспериментальной площадкой?

Позвонил в Институт усовершенствования, и там некая дама голосом бывшей пионервожатой лагеря «Орленок» произнесла фразу, которая и создала сюжет этой истории. Она сказала: «Вы хотите экспериментировать в области методики? Об этом можно поговорить. А что касается содержания — нет». Контекст был такой, что чужого содержания нам не нужно. А своего — и пяди не отдадим. В области содержания образования эксперименты невозможны.

Другая история. Один либеральный чиновник из Министерства образования категорически против выражения «альтернативная школа». Инновационная школа — да. Но не альтернативная. Это примечательно. С точки зрения государства в школе могут быть инновации и модернизации, но принципиально другой школы быть не может. Однако на Западе альтернативная школа существует, 5–10% родителей сознательно решают, что детей надо учить не тому и не так.

Массовая школа ориентирована на выполнение общегосударственного интереса. Понятно, что этот интерес должен быть, но, тем не менее, существуют иногда интересы частные, интересы отдельного человека. И вообще, школа для человека или человек для школы?..

Как молоды мы были...

Мы начинали в 1992 году: в стране была революционная ситуация и казалось всё

возможным. Были воодушевлены идеями гуманистической педагогики: отечественной — педагогики сотрудничества — и западной. Из европейских гуманистических систем ближе всего казалась педагогика Френе, которая во многом строится от детского интереса: когда учитель вместе с детьми идёт наблюдать на ферму за животными, или смотреть, как замерзает пруд, или ученики рассказывают какие-то истории из своей нешкольной жизни, и это потом становится предметом работы в школе, то есть, как говорят французы, «событие входит в класс».

Другое понимание урока: ученики не сидят за партами ровными рядами, как мы привыкли. Каждый занимается по своему плану: кто-то готовит доклад, кто-то работает по карточкам, кто-то пишет тексты для типографии...

Хотя 20 лет я храню верность Селестену Френе, открыто об этом не говорю ни родителям, ни коллегам. И транспаранта, так сказать, мы никогда не вывешивали...

В связи с этим интересный анекдот. Однажды, лет 10 назад, в нашу школу пришли две преподавательницы, получившие диплом *педагогов-Монтессори*. Сказали: «Хотите, мы вам сейчас создадим комнату Монтессори?» Конечно, хотим. Они написали смету: в течение двух недель закупите нам ведерочки синего цвета, кубики жёлтого цвета... И я подумал: «Мы несколько лет пытаемся потихоньку сделать *другую* школу, а тут за две недели...»

Мне кажется, смысл этой истории в том, что существует несколько путей к альтернативной школе. Сразу и решительно провозгласить себя последователем какого-либо направления или спокойно, терпеливо работать над созреванием этой «альтернативности». Может ли обычная, традиционная школа в принципе стать какой-то другой? Переродиться? Возможен ли эволюционный путь? Не знаю.

«Знать, надо вымокнуть до нитки, знать, надо горюшка хлебнуть...»

«Ха! А учителей-то вы где найдёте?» — недоумевали друзья 20 лет назад, когда мы начинали нашу школу. Тогда этот вопрос казал-

ся таким простым по сравнению со всеми остальными: как зарегистрироваться, получить лицензию, найти помещение. Теперь он мне таким не кажется.

Естественным ответом было бы: найти других учителей и делать с ними другую школу. Но где ж их найти? Остаётся единственный путь — меняться самим. Пожалуй, теперь я понимаю, что это и есть самая увлекательная задача по менеджменту: понять, какие люди в первую очередь готовы к переменам, и создать условия для этих перемен.

Казалось бы — молодые. Наверное, так оно и есть, и в большинстве случаев где получается — получается именно с молодыми, пришедшими после педагогического института, не обременёнными многолетним и не всегда положительным опытом школы.

Да, к сожалению, педагогический опыт бывает отрицательным. Вообще опыт — часто фактор отрицательный. А в нашем деле, учительском, ещё из-за того, что учитель, он же на уроке — шуточное дело! — почти что полубог. Он повторяет истину много раз, каждый день. Меняться в этой ситуации сложно.

Есть человек с опытом, но он должен взглянуть на школу и на жизнь другими глазами, или есть человек молодой, но должен приобрести опыт — с кем работать проще? Думаю, что с молодым. Но всё же дело не в возрасте: иногда меняться получается и у людей, которые работают 20–30 лет.

Может, всё зависит от уровня образования? Понятно, что если человек имеет хорошее образование и шире смотрит на жизнь, он в состоянии к своему опыту отнестись критически, посмотреть на него с другой точки зрения. Но и это не самое главное. Что греха таить, часто у людей с очень хорошим образованием не получается работать в школе. Потому что ещё должно быть некое «чувство

детей» и умение этими детьми управлять. А оно есть не у всех.

Может быть, важны какие-то личные, психологические свойства? Есть люди более чуткие, восприимчивые к другим взглядам, а есть упрямые и нетерпимые. Первые — более открыты ко всему и готовы к изменениям. Но и это не самое главное.

Так что же: образование, возраст, свойства личности? Думаю, нет. Мне кажется, здесь нужен некий внутренний, профессиональный кризис. «Знать, надо вымокнуть до нитки, знать, надо горюшка хлебнуть, чтоб заколоченной калитки...» Вот это состояние — «вымокнуть до нитки» — очень полезно для учителя. Когда приходит в школу человек, который хочет по-другому работать с детьми, с душой, — а не получается. Он переживает, и чем это переживание сильнее, глубже, тем потом будет лучше.

А вот те, у кого всё хорошо, не способны к внутренним движениям. Нарисуем портрет такого учителя. Ученики с высокими баллами на ЕГЭ. Хорошее отношение родителей — потому что учитель наделён профессиональной харизмой, он умеет «держат класс», у него нет проблем с дисциплиной. *Он строг, но справедлив.*

Я знаю людей, которые хорошо работают в школе и не испытывают никакого внутреннего мотива к изменению. Думаю: «А почему?» И понимаю, что всё это — сильные учителя, у которых и так всё замечательно — и с их точки зрения, и с точки зрения родителей. А что дети? А дети любят сильных учителей, дети всегда готовы принять некую дозу насилия, потому что его оборотная сторона — это жёсткий порядок, в котором ребёнок чувствует себя уверенно и в безопасности. Там, где всё хорошо, никогда никаких изменений не будет.

Мне кажется, мини-кризисы профессиональные — самое полезное, что есть. Если бы я когда-нибудь писал книжку о менеджменте,

назвал бы её «История моего провала». Удачи ничему не учат. Удачи расслабляют. Неудачи — заставляют думать. Выход из любого такого конфликта — мысль. Мысль о том, что можно иначе.

Есть идея — есть школа!

Самое главное для школы, которая предполагает как-то изменить себя, которая встаёт на путь инноваций, — то, что американцы называют «миссия». По-русски это выражается замечательным словом «идея». И эта идея должна действительно вдохновлять и быть всем понятной.

Проблема школы в том, что по большому счёту идей-то и нет. А если нет идеи, то прав тот либеральный чиновник из Министерства образования, утверждавший, что альтернативной школы быть не может. И так — нужна идея. Для себя мы её сформулировали следующим образом.

«Другая школа» в семи абзацах

Не любят учителя читать длинные тексты и концепции на сотню страниц — постарался изложить «концепцию» нашей школы на одной странице, в семи абзацах.

Программа курса — это список *интересных дел*, которые ученик делает вместе с учителем. Нет программы как *программы* — есть разные дела (проекты), выполняющие которые, мы учимся.

Дело заканчивается результатом. Как правило, он вещественен (можно увидеть и потрогать руками): текст для журнала, газета на стену, видеофильм. Результат может быть представлен для других людей: учеников другого класса или для взрослых.

Нет объяснения как *объяснения*. Известно три «языка» кодирования информации: словесно-логический, наглядно-

образный и наглядно-действенный. Учителя используют главным образом первый, а дети понимают второй и третий. Отсюда большинство школьных неудач. Там, где возможно, ученики манипулируют предметами, делают практические, лабораторные работы, вообще делают что-либо сами. Где невозможно — опора на образ, на картинку, обращение к чувству, эмоциям — к сердцу. Как говорят китайцы: «Услышал — забыл, увидел — запомнил, сделал — понял»

Что может быть ценнее для мышления, чем умение самостоятельно искать ответы? Умение задавать вопросы. Мышление начинается с удивления, непонимания. Задача учителя — реанимировать эти «почему» и «как» пятилетнего ребёнка. Наблюдая за природой, читая книгу, решая математическую задачу, ученик сталкивается с фактами, которые не вписываются в структуру его сознания. Результатом этого столкновения, несоответствия и становится вопрос. А попытки ответить на него создают новые «связи» в голове, что и называется «развитием мышления».

Уроков как *уроков* нет. Большая часть времени это самостоятельная работа, в группах и индивидуальная. Группы образуются по взаимному согласию. О своей работе отчитываются перед остальным классом. В режиме индивидуальной работы проходит, как правило, «отработка навыков»: ученики работают с карточками, компьютерными программами, книгами.

У каждого ученика есть свой собственный план занятий по теме. Он может выбирать виды работ, уровень сложности задания, при этом возможно свободное посещение уроков. Ученик может работать вместе с учителем, или самостоятельно в библиотеке, или в компьютерном классе. Индивидуальный план учит ответственности.

Для обсуждения работы, обмена мнениями, выработки правил существует сбор класса. Что получается? Что не получается? Что надо сделать? Ученик перестаёт быть исполнителем, он начинает думать о том, что он делает. Он приходит в сознание.

Моцарт и книжки по менеджменту

Люблю музыку. Россини, Моцарта и Шумана. В конце рабочей недели слушаю «Севильского цирюльника». Но есть ещё один жанр искусства, который вдохновляет и даёт новые силы. Это американские книжки по менеджменту. Когда я их читаю, мне хочется подняться с дивана и быстрее идти на работу. Они заряжают энергией. Это здорово. Мне кажется, простые с точки зрения образованного человека книжки по менеджменту — замечательное чтение для руководителя школы.

Анекдоты

Некий топ-менеджер, президент концерна «Мицубиси», сидел и пил чай с американским специалистом по консалтингу: «Дайте мне совет, который изменит моё управленческое поведение и приведёт к тому, что мой труд руководителя станет более эффективным! Я заплачу вам за это 20 тысяч долларов». Они встретились в том же ресторане на следующий день, и американец написал на бумажечке совет, прочитав который, наш президент концерна сразу же подписал ему чек на 20 тысяч.

Мне не удаётся следовать этому совету постоянно. Но в те дни, когда удаётся, чувствую, что всё получается. Я выхожу на «новый уровень руководства», и мой труд становится «принципиально другим и более эффективным». Думаю, это будет полезно и директорам школ. Он написал на этой бумажке: «В начале каждого дня постарайтесь писать список дел в порядке их важности. И делайте эти дела всегда строго в такой последовательности».

Это очень просто. Но, поверьте, это стоит 20 тысяч долларов. Что греха таить, когда директор приходит на работу,

часто он делает в первую очередь те дела, которые ему навязывают — секретарь, заведующий по хозяйству, коллеги-учителя... Когда был молодым директором и мы только переехали в новое двухэтажное здание, помню, в первые месяцы бывали случаи, когда я только к обеду поднимался на второй этаж, в свой кабинет. Приходил — и меня ловили на первом этаже. Это, конечно, было здорово. Но в те дни, когда мне удаётся написать ранжированный список дел по важности и следовать ему, я понимаю, что у меня что-то получается.

Второй анекдот

Однажды президент концерна «Форд» зашёл к своему помощнику и увидел его в кабинете разбирающим бумаги. А на стеллажах — кейсы, файлы, папки и прочие скоросшиватели. «Если ты не уничтожишь это всё, мы все будем похоронены под этим архивом!»

Это было сказано несколько патетически, но прочитав эту историю, я освободил две полки своего шкафа от архива. Мне кажется, для школьного директора это очень поучительная и окрыляющая история, потому что главная проблема школьного администрирования — огромное количество бумаг.

Я не храню никаких архивов, на моём столе нет никаких бумаг, и для моего уха нет ничего приятнее, чем шорох листа бумаги, который я беру правой рукой и отправляю в урну. Могу совершенно точно сказать, что воздерживаюсь от бумажного делопроизводства на протяжении трёх-четырёх лет, и ничего плохого не случилось.

Третья история

Вечно занятый Генри Киссинджер однажды отослал доклад, представленный ему сотрудником, с замечанием: «Это всё, на что вы способны?». Сотрудник, переработав доклад,

представил его вновь. Но работа вернулась с тем же замечанием. Переделав её ещё раз и получив от Киссинджера тот же вопрос, сотрудник взорвался: «Да, чёрт возьми, это лучшее, на что я способен!». «Тогда я его прочту», — ответил Киссинджер.

Одна из проблем руководителя заключается в том, что он уверен: только он может всё сделать наилучшим образом. Разумеется, руководитель должен уметь делать всё сам, но не должен этого делать: его задача лишь в том, чтобы найти нужного человека. А браться самому — только за ту работу, которую уж точно никто сделать не может, например, написать книжку о менеджменте.

Четвёртый анекдот

Опять же, про некоего известного топ-менеджера. «Заберите у меня всё, — сказал он, — заберите все мои производственные мощности, все активы, помещения и прибыль. Оставьте только организацию. И через два года я смогу вернуть себе всё потерянное». Под словом «организация» он имел в виду правильную структуру руководства и людей, которые являются частью этой структуры. За последние пять лет мы пережили восемь предписаний об освобождении помещения, и у меня был повод задуматься над тем, что действительно — самое важное. Для школы, бесспорно, это люди. Фразу можно перевести, как «оставьте мне учителей, и через два года я верну всё».

Надо чаще встречаться

В области менеджмента, в отличие от педагогики, я сам ничего не придумал, всё, что знаю, — это из книжек по управлению, а также из того, что видел своими глазами во французских школах.

Был в гостях в школе под Парижем, куда пришла директор, вдохновлённая идея-

ми Селестена Френе. Через три года по этим методикам стал работать почти весь педагогический коллектив.

Что она делает? В своём кабинете не сидит. (Да и кабинета-то почти нет). Она работает вместе с учителем в классе. Директор, учитель — 30 человек. Никакой теории. Никаких общих разговоров. Взрослые — ведь они, как и дети, не любят всего этого. Хватит обсуждений и совещаний! Идём в народ, то есть в класс. Пускай директор идёт и работает вместе с учителем.

Я не видел ни одного учителя, который сопротивляется и не пускает на урок. Не все, конечно, зовут и радостно улыбаются, не все согласны. Если хочешь кого-то научить — научись сам и работай со всеми.

* * *

В нашей школе учителя не пишут ни отчётов, ни планов. Мы отменили весь внутренний бумагооборот не из человеколюбия. Не из-за того, чтобы сэкономить рабочее время учителей. Нет. Бумажный оборот приучает совершенно к другому стилю «мышления», к обороту слов и фраз, ничего не обозначающих. Учитель, говорящий на таком языке, — это очень грустно. Поэтому — никаких планов и отчётов, всё только устно. Но и это ещё не всё.

* * *

Педсоветы. Они должны уйти в историю, как пленумы ЦК КПСС. Педсоветы — это мы все прекрасно понимаем — не место для дискуссий. Все знают, чем заканчивается педсовет: обсуждением «любимого ученика» — некоего двоечника. О чём бы ни говорили: о государственной политике, о ЕГЭ, о распределении нагрузки — заканчивается этим двоечником. Неизбежно. Как магнит тянет. Потому что очень нужно высказаться. В этом есть большой положительный смысл педсовета: люди высказываются. О двоечнике. Но не больше.

* * *

Что предложить взамен письменного оборота и пленарных заседаний? Регулярные, раз в неделю, встречи с учителями —

небольшими группами, по семь-восемь человек.

Знаю, что некоторые коллеги скажут: «Только не это». «Раз в неделю! — воскликнула методист гороно, когда услышала про это в первый раз 15 лет назад, — пожалейте своих учителей!».

Никакой жалости. Школа, которая работает в стандартном режиме, может позволить себе один педсовет в четверть. Для школы, которая ищет — раза в неделю бывает мало. Нужно чаще.

Два вопроса на этой встрече: что у нас получается и что не получается. Очень трудно: чтобы сказать, что не получается, каждый должен научиться видеть свои проблемы (провалы). Если учитель в состоянии увидеть проблему, всё хорошо. Если получается чуть-чуть себя похвалить — это очень приятно, и с этого надо начинать. А потом уже говорить о провалах.

В любом учебнике по менеджменту говорится, что руководитель должен делегировать, делегировать и ещё раз делегировать. Должен. Но не проведение этих встреч. Я пытался поручить это заместителям — не получается. Это — главный рычаг управления школой.

...Самое мучительное время для директора — интервал между первым и последним пришедшим на собрание. Не знаешь — начать или ждать. Сердце бьётся учащённо эти 5–10 минут. Что делать?

Применил принципиально другую технику. Забываюсь в угол своего кабинета, а директорское кресло оставляю последнему пришедшему. И силой его туда усаживаю. Действует. Среднее время опоздания снизилось с 15 до двух минут.

Конечно, должны быть иерархические структуры, должны быть заместители — передача полномочий и прочее. Но как говорят британские учёные, при любой передаче информации половина её теряется. Если между руководителем и главным сотрудником — а в школе это учитель — есть промежуточные звенья, потеряется не половина информации, а три четверти. Школа, которая *хочет меняться*, должна отказаться от бумаг и педсоветов и перейти к работе в режиме реального обсуждения проблем. Коротче — надо чаще встречаться.

Педсовет как чудо

Каждый, кто приходит на «педсовет», предлагает то, что он умеет делать, чему может научить... Снимать видеофильмы на английском языке, делать газеты по естествознанию, рисовать «пиктограммы» по истории, лепить из глины, работать с компьютерными программами, организовывать поездки в другие города, проводить подвижные игры на улице, измерять высоту деревьев в лесу (школа находится в лесу), делать батик...

Нас сорок учителей, всего получилось семьдесят тем. Каждая тема — на час. К доске выходят 4–5 учителей и объявляют свои темы. И каждый идёт туда, куда хочет.

Учитель английского рисует пионы на студии по батiku. Учитель химии месит глину в гончарной мастерской. Учитель математики слушает рассказы девятиклассников в исполнении учителя русского языка. Учитель французского ищет общий язык с учителем немецкого. Учитель физики... учитель физики расстроен, потому что хочет пойти сразу на три семинара. И учитель начальной школы, которому пришла в голову мысль сделать «радиопередачу» об этом чудесном дне...

Секрет чуда прост. Два секрета. Никто (ни ребёнок, ни взрослый) не любит сидеть

и слушать, а любит делать что-либо сам. В нашем случае — рассказывать, делиться опытом. Никто (ни ребёнок, ни взрослый) не любит, когда за него решают другие — каждый хочет быть свободным. В нашем случае — выбирать, куда идти и чему учиться.

Пятистрочие

Я, как директор школы, не требую никаких бумажек от учителя. Что требует государство — мы берём сами понимаем где. А внутри — лучше на словах...

Писать — это наказание для учителя. Учитель лучше урок проведёт, чем напишет страницу текста. Но вообще-то писать — дело полезное. Письмо даёт мысли оформиться — приобрести форму.

В книжке по бизнесу прочитал про менеджера высшего звена, который просил подчинённых: всякие предложения — вместо часовых разговоров, изложить суть предложения на одной странице. «Изложить на одной странице» — это дисциплинирует мысль.

И всё-таки мы отказались от бумажного оборота в школе. Главная причина — «педагогическое письмо» невольно толкает человека в казенный, ничего не значащий язык. Тут нет мысли — таков закон жанра. Что же оформлять и дисциплинировать? Такие бумаги невозможно писать и ещё невозможнее читать. Поэтому единственная «бумага», которую я, как директор, требую от учителя, вместо всех планирований и отчётов — это пять строк.

Начиная каждый проект (тему) (в нашей школе это примерно 8–10 уроков), учитель пишет пять строк — о том, что он хочет делать. Городу и миру, детям, родителям и коллегам — пять строк о сути и смысле предстоящей работы. Что мы будем делать? Зачем? Чем всё это кончится? И это оказалось делом

трудным — труднее календарного планирования! В нескольких строчках сказать о главном: и чтоб дети восторжеслись, и родители оценили, и директор понял...

Эти пять строк — исключение из правила «никаких бумаг», потому что в этих строках как раз и должна выразить себя мысль.

А вот несколько примеров «пятистрочий», которые заменяют у нас тематическое планирование... Коллеги! Напишите свои пять строк в комментариях!

Литература, 5-й класс

Чего больше всего хотят одиннадцатилетние дети? Общаться, двигаться, играть. А их родители? Чтобы дети читали хорошие книжки... Мы читаем сказки и мифы: африканские, китайские, индейские и показываем их «на сцене». Вот как прошло первое занятие. Кирилл В. подарил идею. «Я предлагаю поставить, — сказал он, — сказку о том, как один король решил построить лестницу до Луны». Сценарий был готов через 40 минут. У нас получилась «китайская сказка» с трёхглавым драконом, феей горного озера, императором Цинь Шу и прочими персонажами. К концу второго урока «спектакль» был готов, и мы тут же показали его ученикам 2«б» класса.

История, 9-й класс

Предмет исследования — советское общество 70–90 годов. Недавнее прошлое, которое ещё застали пятнадцатилетние подростки. Через фильмы, песни и рассказы родителей. Фильмы: «Город Зеро», откуда нет обратной дороги, и «Убить дракона», в котором дракона так и не убили... Песни: Высоцкий и Галич. И интервью, которое предполагает- ся взять у лиц, переживших эту эпоху — у пап и мам. Смысл работы — дать широкое, стереоскопическое, видение истории. В узком, прикладном значении — учимся анализировать фильмы и тексты, пишем работы разных жанров, что, конечно, пригодится и на экзаменах.

История, 5-й класс

Школа 20 лет назад, когда наши папы и мамы были такими, как мы сейчас, — это тема исследования. Мы составляем список вопросов и берём интервью. Ставим диктофон, слушаем рассказы о детстве, расшифровываем записи. «Устная история» — это серьёзное и перспективное направление современной исторической науки. Это живая история, близкая и понятная для подростков. Если работа получится, результаты будут опубликованы в очередном выпуске альманаха. Много интересного родители прочитают о своей жизни!

Французский язык, 6-й класс «Une valse a 1000 temps»

Мы будем петь: Брассенс, Брель, Пиаф... На французском языке. Почему петь? Потому что пение заставляет проснуться, заряжает энергией, бодрит, а энергии и бодрости как раз не хватает зимой в школе. Кроме того, пение — это лучшее фонетическое упражнение, и не только фонетическое. Каждая песня — это 30–40 новых слов, 3–4 грамматические структуры, устные и письменные упражнения. Одним словом, это изучение языка, бодрое и радостное. К Новому году — каждому диск с нашими концертами! На майских праздниках — поездка в Париж. Будем петь на Монмартре... *Примечание: в Париж съездили, на Монмартре пытались исполнить несколько песен Бреля.*

Французский язык, 7-й класс

Всё вертится вокруг переписки с французскими школьниками (в этом году три группы детей — три класса). Мы получили письмо. Его надо прочитать — учимся читать. Надо понять,

что написано — учим новые слова и грамматические правила. И наконец, надо ответить друзьям — пишем своё письмо... Параллельно идёт учебник, ведь не всегда письма приходят прямо к уроку. Но всё же главное — это переписка. И все аспекты языка: фонетика, лексика, грамматика, умение говорить и писать, — мы пропускаем через переписку.

За нами — будущее!

До этого я рассказывал о том, что уже сделано. А теперь — о том, что можно было бы сделать. Поэтому повествование переходит от совершенного вида к сослагательному наклонению. Хорошо бы...

В традиционной системе есть директор, завуч, отвечающий за направление, и исполнитель. Начальников — два-три человека, исполнителей — много.

Но есть и другой подход. Завуч может остаться и сохранять за собой много функций, но большинство вопросов при этом решают сотрудники — учителя. Например, театральной программой в школе не обязательно заниматься заместителю директора по воспитательной работе. Если кто-то ходит в теат-

ры, знает и понимает репертуар, он лучше решит этот вопрос. То же самое и с походами, или с организацией профессиональных семинаров, олимпиад.

Любой человек, которому доверяют какое-то дело, меняется, смотрит на жизнь другими глазами. В рамках этого проекта он может руководить работой, людьми, которые находятся с ним «на одной горизонтали». Мы только-только начинаем это делать, но считаю, что к этому надо стремиться. Таким образом, мы потихоньку переходим от линейной, иерархической структуры к тому, что называют структурой матричной.

Ещё одна идея — так называемая самообучающаяся организация. Понятно, что учителя должны учиться. Не только на семинарах: можно пригласить консультанта, можно поехать на курсы повышения квалификации, а можно так организовать дело, что учитель, сам научившись и освоив некую методику, передаёт эти знания своим коллегам.

Если в школе 30 человек, в идеальном варианте у нас есть 30 консультантов, каждый — по своему вопросу. Таких организаций в мире ещё немного. Но школа может быть такой. Всё-таки мы — учителя! Творческие люди! Креативщики! **НО**