

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ: КАК ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ШКОЛУ

Владимир Лизинский, кандидат педагогических наук, г. Москва

Всё более важной в управлении учебно-воспитательным процессом становится **определение и организация успешной деятельности педагога. Успешность учителя можно выявить с помощью:**

- **диагностики урочной и предметной деятельности в целом;**
- **определения психолого-педагогических знаний, умений и готовности работать с учениками;**
- **опосредованного определения успешности педагога замером успешности и удовлетворённости учащихся.**

Я думаю, что многие умные, талантливые, выдающиеся люди ищут себя и работу для себя, как правило, не в школе. В каждую эпоху становятся особо значимыми те или иные профессии, кроме, может быть, учителя — эта профессия не считается элитной. Одарённые люди стараются проявить себя на избранном поприще: стать космонавтом, писателем, физиком, композитором...

Очень нужно сделать так, чтобы всеобщими усилиями придать привкус знатности и прелести учительской профессии, чтобы учитель, поверив в себя, сумел раскрыть свои скрытые достоинства.

Как много все мы говорим о любви к ребёнку вместо того, чтобы действительно уважать и любить в ребёнке его непосредственность, взбалмошность, ершистость и необычность поведения и поступков.

На первом месте, по моему разумению, сегодня выступает психологическая готовность учителя. Нужно

научиться с добрыми глазами, светлым лицом и чистыми намерениями заходить в класс. Дети никогда не поверят в эффект японской продавщицы, которая вынуждена весь день улыбаться посетителям. Нужно создать такие условия для функционирования и развития учителей, при которых им было бы грешно и невозможно (если они любят свою профессию) быть безразличными свидетелями чужих судеб и холодными секундантами на поле «предметной» брани.

Психология учителя... Как понять учителя и как использовать его достоинства в работе? Особенности педагогической деятельности таковы, что они просто подталкивают учителя к авторитаризму. Представьте себе такого бедолагу-учителя, который не держит дисциплину и не умеет добиться выполнения строго сформулированных педагогических требований. Этот учитель весь издёрган сам и постоянно дёргает детей. Он не может добиться тех благородных

целей, о которых так хорошо говорят на педсовете. И другое дело — привычная учительница с металлическим голосом, от одного вида которой ученик и тетрадь открываются на нужной странице и ужасно хочется одного: всё сделать и не попасться ей на глаза.

Учитель во всяком случае определяет весь режимный набор на уроке:

◆ Когда, какие этапы урока проводить? Хорошо бы согласовать с ребятами, разбив их, скажем, на три группы развития.

◆ Когда и кого опрашивать и какие оценки ставить? Может быть, давать различные варианты повторения на выбор и предоставить возможность самому ученику или, при вербальном ответе, группе учеников выставлять оценки? Хорошо бы заранее составлять списки желающих и готовых отвечать в последующие периоды в классе, на зачёте, совместно поработать в группе.

◆ Записаться на консультацию. Можно же выдать каждому ученику линейку-график тем и вариантов взаимодействия с учителем: ученик выбирает скорость прохождения программы, время выполнения репродуктивных работ и защиты творческих программ и проектов.

◆ Какова должна быть скорость обучения каждого ученика? Хорошо бы научиться согласованию с учеником того содержания, уровня, структуры знаний и видов деятельности, через которые он мог и хотел бы пройти путём выбора подходящего темпа, способов, вариантов.

◆ Опрос. В каждый данный момент учитель может опрашивать только одного ученика, и вообще в течение урока качественно учитель может опросить только нескольких человек, остальные рано или поздно теряют интерес к процессу повторения, «перегорают». И чаще всего начинают отставать от сверстников. Так, в ходе объяснения нового материала, вследствие неумения учителя организовать

творческий процесс и использовать психолого-педагогические приёмы для активизации творческой деятельности учащихся, ученик теряет способность к концентрации, внимание его рассеивается, он думает о чём-то постороннем. Нужно постоянно знать, на каком отрезке познавательного пути находится каждый из учеников, как мотивировать и стимулировать их познавательную деятельность.

Я бы позволил ученику выбирать формы опроса, виды творческих работ, ввёл бы книжки персонального учёта и развития по следующей форме:

Учащийся: _____

Предмет: _____

Темы 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Формы деятельности:

письменные и устные отчёты.....

выполнение творческих работ.....

зачёты.....

Формы взаимодействия с учителем:

консультация.....

подготовка проектов.....

награды.....

рекомендации.....

Согласованные сроки и виды контроля

Разрабатывали совместно с математиками образец индивидуальной программы развития ребёнка. (Я всё больше прихожу к выводу, что программа развития школы после определения целей и направлений деятельности есть сумма соувязанных программ развития каждого участника учебно-воспитательного процесса.)

Определили, что программа творческого взаимодействия ученик-учитель есть документ, в котором согласовываются этапы, скорость, виды выполняемых работ, стимулы, формы защиты, варианты проверки, способы взаимодействия с учителем. В персональной программе развития, подпи-

санной учеником и учителем и, возможно, родителями, если в этом есть необходимость, указывается количество и приводится список возможных репродуктивных и творческих работ. Для апробации программы мы составили возможный список видов деятельности для ученика 10-го класса, имея в виду не только возможность выбора, но и определение цены каждого деяния и возможность наряду с обязательными заданиями выбрать или предложить свои варианты деятельности.

Список предлагаемых работ для ученика 10-го класса по содержанию выглядел следующим образом:

1. Подготовить и провести один из уроков математики.
2. Разработать и составить задачник по гуманитарной математике для 5-го класса.
3. Прорешать из задачника Моденова (Сканави или другого пособия повышенной сложности) по десять задач и примеров по каждому разделу.
4. Подготовить и провести в 6-м классе математическую олимпиаду.
5. Принять участие в городском конкурсе по математике.
6. Составить сборник оригинальных задач и вариантов их решений.
7. Подготовить доклад по значимому направлению в математике или о выдающихся математиках.
8. Подготовить вопросы для математической викторины.
9. Разработать экономико-математическую модель развития района.
10. Найти нетривиальные доказательства некоторых теорем.

Многие ищут диагностические процедуры для определения одарённости учащихся и, если это удаётся, начинают мучительно соображать, что же делать с этими одарёнными. На самом деле проблема глубже. Если не брать очевидно одарённых, по сути почти все нормальные дети могут отличаться высокими или поразительными способностями в том или ином виде деятельности. И, как это ни парадоксально звучит, если провести тестирование, задав ученикам три вопроса, то мы можем получить неожиданные ответы:

♦ К какой подгруппе ты себя причисляешь: отличники, хорошисты, средние?

♦ По какому предмету ты мог бы показать наилучшие или, может быть, выдающиеся результаты?

♦ Если нужно продемонстрировать умение размышлять, делать открытия, свободно фантазировать, а не показывать знания, то по какому предмету тебе это удалось бы наилучшим образом?

Подобное тестирование может стать основой для составления индивидуальных программ творческого развития многих учеников.

Замечательно интересная форма взаимодействия с учениками — переписка. Учитель и ученик обмениваются письмами или записками, позволяющими показать свои позиции, развеять подозрения, понять друг друга, поддержать в трудную минуту. Эпистолярный жанр вообще хорош тем, что письма эти остаются с учеником навсегда и, если они от любимого учителя, то становятся маяками на всю жизнь.

Ничего не получается с внутришкольной учёбой. С трудом удаётся собрать учителей. У них хватает культуры, чтобы с преданностью и любознательностью заглядывать в глаза лектору. Иногда даже вопросы задают, правда, не слушают ответа. В общем, ведут себя как ученики, которые хотят понравиться учителю. Пробовали делить их на подгруппы, выдавать творческие задания, коллективно рассматривать проблемные ситуации, анализировать посещённые открытые уроки, проводить тренинги и деловые игры, готовить научные сообщения, проводить конкурсы педагогического мастерства — ничего не получается.

Ничего не получается с внутришкольной учёбой. С трудом удаётся собрать учителей. У них хватает культуры, чтобы с преданностью и любознательностью заглядывать в глаза лектору. Иногда даже вопросы задают, правда, не слушают ответа. В общем, ведут себя как ученики, которые хотят понравиться учителю. Пробовали делить их на подгруппы, выдавать творческие задания, коллективно рассматривать проблемные ситуации, анализировать посещённые открытые уроки, проводить тренинги и деловые игры, готовить научные сообщения, проводить конкурсы педагогического мастерства — ничего не получается.

Ничего не получается с внутришкольной учёбой. С трудом удаётся собрать учителей. У них хватает культуры, чтобы с преданностью и любознательностью заглядывать в глаза лектору. Иногда даже вопросы задают, правда, не слушают ответа. В общем, ведут себя как ученики, которые хотят понравиться учителю. Пробовали делить их на подгруппы, выдавать творческие задания, коллективно рассматривать проблемные ситуации, анализировать посещённые открытые уроки, проводить тренинги и деловые игры, готовить научные сообщения, проводить конкурсы педагогического мастерства — ничего не получается.

Ничего не получается с внутришкольной учёбой. С трудом удаётся собрать учителей. У них хватает культуры, чтобы с преданностью и любознательностью заглядывать в глаза лектору. Иногда даже вопросы задают, правда, не слушают ответа. В общем, ведут себя как ученики, которые хотят понравиться учителю. Пробовали делить их на подгруппы, выдавать творческие задания, коллективно рассматривать проблемные ситуации, анализировать посещённые открытые уроки, проводить тренинги и деловые игры, готовить научные сообщения, проводить конкурсы педагогического мастерства — ничего не получается.

Удалось достать денег у спонсоров, попробовали установить стимулирующие надбавки — деньги взяли, два дня славили меня как выдающегося директора, но всё осталось по-старому. И наконец, до меня дошло, в чём дело. Во вверенной мне школе не создана педагогическая среда необходимой степени насыщенности. Я понял, что **основных типов** педагогических сред можно выделить три:

◆ Перенасыщенная педагогическая среда, приводящая к снобизму и пресыщению. Всё знаем, всё понимаем. Не желаем учиться. Убеждены в собственной успешности. Самооценка граничит с апломбом. Не нуждаемся ни в чьей критике, ни в чьём признании. Главный показатель деятельности школы — все выпускники у нас поступают в вузы.

◆ Нормальная педагогическая среда. Добротный коллектив, где умеют радоваться успехам коллег. Совершенно не утеряна способность искать, создавать, слушать. Высокий инновационный потенциал. У большинства учителей наряду с профессиональными есть дополнительные творческие интересы. В коллективе соблюдены возрастные соотношения.

◆ Слабая насыщенность педагогической среды. Посторонние интересы и цели более значимы, чем профессиональные. Смещены ценности: жизнь в коллективе разворачивается на бытовом уровне. Достигнута некая средняя планка успешности, и при этом нет желающих заниматься исследовательской работой. Педагогическая жизнь носит вялый характер, многое приелось. Все считают свою школу обычной и о другом не помышляют.

Я разработал соответствующую сотую, набившую учителям оскомину, анкету, без которой двигаться вперёд было бы невозможно.

Анкета

1. Комфортно ли вам в нашей школе?

2. Правда ли, что никакая профессиональная учёба вам не нужна?

3. Есть ли у вас какие-нибудь пробелы в знаниях и умениях?

4. Признаюсь честно, не хватает ума, чтобы придумать какую-то потребную для вас форму профессионального обучения. SOS! Помогите! Подскажите!

5. Я прочитал за последние полгода книги Ямбурга, Каспржака и Левита, Третьякова и Зверевой, Вагиной, Гузеева и Ушакова, Рожкова и Конаржевского. Что прочитали вы? Что увлекло, остановило, порадовало?

6. Какая форма профессиональной учёбы для вас предпочтительна?

7. Достаточно ли вам ваших знаний и умений для успешной работы? (Оцените по 10-балльной шкале.)

Ответы учителей заставили многое во взаимоотношениях с учителями пересмотреть и учесть в работе, в том числе — отношение к коллективу. Уж сколько раз твердили миру, что основная форма педагогической деятельности есть воспитание в коллективе, что человек благодаря коллективу становится таким-то и таким-то... Что на миру и смерть красна и что есть высокая красота и высокая потребность быть признанным, быть значимым, и что динамика развития коллектива, как и выстраивание взаимоотношений в коллективе, облагораживает личность, придаёт ей вид особенный, позволяет личности осознать себя и свою потребность быть успешным не вообще, а прилюдно и для людей. Всё так. Как нельзя не согласиться и с тем, что достаточно возможностей появляется у многих в коллективе немного порулить, т.е. побывать в качестве лидера...

Коллектив позволяет быстро приобщиться к неким коллективно признанным ценностям, но и он же, расчленившийся на талантливых и сильных, больных и слабых, умных и не очень, нередко приучает, через смещение

морального центра, к неверным суждениям и представлениям, замедляет ход развития личности, приучает к двойному стандарту, крадёт порой чрезмерно много времени, способствуя эмоциональной удовлетворённости, но сокращая «умственные опыты быстротекущей жизни».

Коллектив нередко требует от человека быть успешным на нижнем этапе социализации, он понуждает человека нести на своих плечах расхожую обычную ношу, не требующую атлантовых усилий, каторжной работы личности, увлекая его кажущейся и видимой лёгкостью жизни, предлагая человеку смерть на миру и жизнь для мира. Но соборность хороша, когда есть что предложить в идеях и значениях, и куда как глупо собраться, чтобы громко покричать.

Нет, личность не может состояться без соприкосновения с коллективом, взаимодействия с ним и отталкивания от него. Время вместе — нередко время, когда я позволяю другим решать за себя, вести себя, вовлекать в нечто, но при этом я могу оставаться совершенно холодным и безразличным к происходящему, выкрикивая «банзай» ради красного словца, а не потому, что это моё, что я этим живу.

Но будем помнить, что развитие и становление личности в значительной степени определяются временем одиночества, временем мыслей и переживаний.

Как должно быть значимо и то, что диалогическая пара, как первая общественная субстанция, ещё не коллектив, но и не одиночество, позволяет в максимально близком, откровенном, значимом для каждого режиме способствовать развитию каждого участника.

Важно и то, что коллектив должен и может состояться при значимых для всех целях и важности осуществляемой деятельности, но один и тот же человек может принадлежать к разным, а порою и противополож-

ным коллективам, и это размножение личности, как и абсолютно разные цели у разных членов коллектива, вынуждает нередко притворяться и принимать чужие правила игры.

Настало время, когда стоит подумать о том, чтобы ввести должность заместителя директора по информационным технологиям. Речь идёт о том, что сегодня администрация школы, так же как и весь педагогический коллектив, в большинстве случаев совершенно не готова использовать компьютеры в управлении школой и в учебном процессе. Многие педагоги не просто не умеют пользоваться компьютером, но даже боятся работать на них. Однако уже известно, что использование компьютерных технологий в обучении позволяет быстрее осваивать современные пласты знаний, точнее — осуществлять контрольные процедуры. Очевидно, что использование современных компьютерных программ в значительной степени облегчает и руководство школой.

На смену статическому контролю приходит контроль, осуществляемый в виде мониторинга, когда можно по всем значимым критериям вводить результаты самоконтроля и внешнего контроля, осуществлять повторные замеры, считывать разночтения и искать объяснения наметившимся изменениям.

Хочу рассмотреть несколько парадоксов современной школы:

1. О фактической ненужности администрации в очень плохой школе

Администратор нужен учителю, детям, родителям лишь в том случае, если он объединяет всю школу на основе единой концепции, создаёт наилучшие условия для работы педагогов и для обучения детей, является фактическим авторитетом для большинства педагогического коллектива. К сожалению, непрофессиональная администрация становится обузой для коллектива, навязывая ему фор-

мально необходимые, но совершенно бессмысленные антиуправленческие действия.

2. Об отказе от опроса на уроке, поскольку ничего, кроме затрат времени, эта процедура не даёт

Прежде чем приступать к опросу, нужно просчитать, сколько времени приходится на одного ребёнка в процессе вербального опроса, слушают ли дети ответ товарища, удаётся ли в ходе устного ответа получить представление о том, что ребёнок точно знает, а в чём он не разбирается. После всего этого нужно продумать такие формы диагностирования знаний учащихся, которые позволят наиболее продуктивно использовать эту фазу урока. Фронтальные формы опроса, так любимые учителями, есть суррогат, позволяющий набрать нужное число оценок и показать видимость активной работы. Монолог ребёнка вступает в противоречие с жёсткими временными рамками урока. Значит, опрос должен подтверждаться другими действиями в рамках классной и внеклассной работы по предмету, позволяющими сделать диагностику обучающей и развивающей.

3. Об отказе от внутришкольного контроля как одиозного проявления подходов, характерных для авторитарных государств

Внутришкольный контроль был важнейшей составляющей внутришкольного управления, основанного на жёстких нормах и правилах, на требованиях и приказах. Гуманистическая педагогика и гуманистическое управление фактически уничтожают процедуры внутришкольного контроля вследствие их бесчеловечности и агрессивности. На смену внутришкольному контролю приходят обучающие рефлексивные процедуры, самоанализ, система психолого-педагогической поддержки, различные стимуляторы, диагностические процедуры, построенные на известных критериях и нормах оценки. В этом

ряду революционные изменения приходят в школу в связи с использованием компьютерных технологий, которые позволяют отслеживать по заданным критериям динамику изменений в мониторинге.

4. О мифологической ценности абсолютной демократии как способа управления

Демократическое управление, строящееся на митинговой и демонстрационной основе, на публичном обсуждении и принятии решений, на учёте интересов большинства и меньшинства, на обязательном приходе к консенсусу по всем важным вопросам школьной жизни, на стимулировании успешной деятельности разбивается о форс-мажорные обстоятельства, несовершенство кадров, убийственные требования вышестоящих инстанций, и администрация обязана принимать некоторые решения в условиях недостатка информации и времени. Следует также учитывать, что педагоги должны созреть для жизни и работы в демократическом обществе, когда без авралов, крика и требований человек сам добросовестно выполняет взятые на себя обязанности.

5. Оценку «2» не имеет права ставить учитель, который не умеет учить

Прежде чем поставить неудовлетворительную оценку, педагог обязан решить важнейшую этико-педагогическую проблему: «А всё ли я сделал для того, чтобы этой двойки не было? А понимаю ли я своих учеников? А не является ли эта оценка ответом на моё неумение держать дисциплину? А что я должен делать после того, как поставлю неудовлетворительную оценку, и имею ли я право после этого спать спокойно? Неудовлетворительная оценка часто появляется из-за плохо организованной деятельности учащихся на уроке, вследствие неверно заданного домашнего задания, в связи с тем, что учитель не сумел дойти до ученика,

не раскрыл тему, не заинтересовал учащихся, не удержал дисциплину в классе.

6. Изучение предметов есть повод для познания жизни, себя и других, сам же предмет особой ценности не представляет

Нужно изучать мир, а не предмет. Мир общения, мир удивления и способности удивляться, мир красоты и единства. Способность учителей абстрагироваться от мировоззренческого начала в обучении нередко проявляется в полном отрыве от других предметов, от связи предмета с жизнью, от понимания того, что ученик рано или поздно забудет предмет, и нужно точно знать, а что же останется? Будущее принадлежит интеграции предметов и праву ученика на выбор в рамках расширяющегося школьного компонента того учебного плана, который наряду с инвариантными предметами составит его фактический интерес.

7. Кто хорошо учится, тот чаще болеет и реже добивается успеха, чем тот, кто просто живёт, радуется жизни, совершает поступки и любит размышлять

Если отличные знания и умения связаны с внутренней потребностью, интересом, именно так выраженным проявлением одарённости, когда ученик стремится познать мир во всей его совокупности и получает удовольствие от познания, от тех ассоциативно рождающихся мыслей и идей, которые тревожат и радуют мозг и душу, — в этом случае отличная учёба есть естественное состояние ребёнка. Если же он вынужден в силу разных обстоятельств воевать за оценки, всё знать, чтобы всё знать, получать знания, не видя цели, не понимая, для чего он всё это делает, тогда парадокс сей оказывается верен.

8. Наименее способны к обучению и менее всего любят учиться учителя

Сколь часто встречаются педагоги, у которых полностью отсутствуют профессиональные книги дома, ко-

торые никогда не читают свои профессиональные журналы, не ходят в библиотеки и живут на полученном в институте или на семинарах в методическом кабинете багаже. Также часто встречаются учителя, не умеющие удивляться новому знанию, радоваться маленьким знаниевым открытиям, которые не имеют устойчивых творческих интересов. Призывая детей быть творческими личностями, сами не проявляют интереса ни к поэзии, ни к классической литературе и музыке, не занимаются ни сочинительством, ни искусством, не любят петь и танцевать, равнодушны к политике и тем проблемам, которыми живёт человечество. Встречаются изредка ещё и такие, которые заодно безразличны к детям.

9. Школа, где ребёнок свободен, не даёт знаний. Там, где дают настоящие знания, мало свободы

Вообще известно, что безбрежная свобода для человека неокрепшего, не являющегося носителем социального опыта, может оказаться ловушкой, потому что довольно сложно отделить истину от подделки и потому что у ребёнка нет устойчивых нравственных основ. Полная свобода снижает способность личности к сопротивлению, выстраиванию собственной линии поведения. Известно также, что свобода способствует опережающему развитию эмоциональной сферы, уводит человека в мир фантазий, романтических ожиданий и представлений, при этом снижается сопротивляемость личности внешним факторам, появляется больше оснований для асоциального поведения. Поэтому весьма важно обеспечить разумное сочетание норм, правил, свободы и обязательств, а также сочетание рациональной деятельности и эмоциональных переживаний.

10. Чем лучше школьные документы, тем меньше времени остаётся на их реализацию

Есть три пути развития школы:

- отбиваться от происков вышестоящего начальства при помощи различного рода отчётов, локальных актов, цветных тестов и папок, концепций и др.;
- просто, честно и хорошо работать с детьми и в их интересах;
- отлично работать и делать только те документы, которые фактически необходимы для успешного развития школы.

Итак, выбирайте...

11. Выполнение разумных домашних заданий и глубокое уважение к учителю лежат в основе учебного успеха, сам по себе урок мало что значит

Да, действительно, на уроке происходят некоторые события, которые позволяют ученику поставить **вопросы**, уловить проблему, заинтересоваться или удивиться открывшимся для него новым знаниям, но взросление, развитие, поиск истины — всё это лежит в поле самостоятельной деятельности, размышлений, преодоления себя.

12. Нередко плохая дисциплина на уроке способствует быстрому развитию детей

Что понимать под дисциплиной: ручки на стол, все молчим, все делаем, всем встать, как сидишь, не дергаться. В этой системе ценностей учителя раздражает и мешает ему в работе любое нормальное детское движение на уроке, попытка детей разговаривать, детские шутки, но если понять, что дети должны разговаривать на уроке и нужно уметь повести этот разговор в интересах обучения и общения, дети должны двигаться и надо включать в урочную деятельность процедуры, позволяющие снять моторный «голод», дети должны испытывать всю гамму чувств и передавать их различными средствами — от хохота до слёз, от крика до шёпота, и всем этим нужно уметь пользоваться.

13. Хорошая улыбка — более важный аргумент педагога, нежели «тонны словесной руды»

Только улыбка должна быть адресная, осознанная, действительно добрая, а не дежурная, идущая от души и дарящая ученикам радость. Ученик часто нуждается в том, чтобы его выслушали, чтобы его поняли, чтобы его поддержали, ему, может быть, более всего важно, чтобы учитель в своей душе отвёл для него уголок и умел не замечать, прощать и терпеливо ждать, когда он перестанет шалить, научиться понимать боль и переживания другого человека, когда он научится искусству доброты.

14. Нередко ученики знают предмет лучше учителя, но говорить вслух об этом не принято

Вроде бы профессиональная гордость должна заставить учителя день и ночь учиться, чтобы быть на высоте положения, чтобы вывести детей на вершины науки, показать им красоту знания... Ан нет, обойдутся, говорит учитель, за копейки я не буду пахать, у них теперь Интернет, родители, любые книги, а у меня что?..

15. Хорошо подготовиться к уроку — это ещё не значит победить

Есть много факторов, которые могут повлиять на успех урока. Если предыдущий урок был динамичным, моторным, выжал все соки из детей, то вам остаётся только развести руками или срочно перестраиваться. Вы всё продумали, всё прописали, а в классе у трёх девочек несчастная любовь и все за них переживают, а вы тут со своими гаметами пристаёте...

16. Коллективное обучение требует, однако, индивидуальной мыслительной деятельности

В коллективе хорошо отдыхать, веселиться, выкрикивать новые и старые мысли, петь, прятаться за спины гигантов, но тяжёлую ношу мыслительной деятельности следует нести самому. И нужно постоянно заботиться о том, чтобы ученик

хотел и умел самостоятельно искать и получать знания, использовать их в своей жизни.

17. Эмоционально развитый ребёнок плохо приспосабливается к практической жизни

Чувствительный ребёнок отзывается на жизненные события резко, сильно, выразительно, наживая себе врагов вследствие неумения или неспособности соувязывать мысли и чувства на уровне принятых в обществе норм и требований. Другой ребёнок, видя подлые проявления современной жизни, сталкиваясь со случаями несправедливости, болезненно и слезливо относится к происходящему, уходит в себя, ищет защиты в сектах, в асоциальных группах, и в том и в другом случае хрупкое трепетное существо нуждается в деликатной поддержке, в основе которой лежит понимание, сочувствие, организация деятельности, отслеживание отношений, складывающихся у ребёнка в коллективе.

18. Инновации могут оказаться более вредными, чем традиции

Учитель уже добивается устойчивых успехов в обучении и воспи-

тании, но администрация и родители интересуются, а когда учитель начнёт работать по новой методике Пупкина, Драпкина или Кацуваева? В школе есть добротные праздники, вечера, викторины и олимпиады, но нет вариантов телепередач типа «Любовь с первого взгляда», «Поле чудес», «Мисс школа» и прочих дремучей пошлости, которые порой рассматривают как новое слово в воспитании. Школа составила учебный план, включающий 42–48 учебных часов в неделю (с учётом элективных курсов, факультативов), и при этом в каждом классе изучается в течение полугодия 21 предмет, многие ученики от такой учёбы страдают хроническими заболеваниями и усталостью, но это даёт школе право числиться гимназией. Примеры можно множить до бесконечности, а может быть, лучше вспомнить главный закон управления: целью всех управленческих действий следует считать создание наилучших условий для жизни, работы и учёбы всех тех, кто участвует в процессе.