

МЫ УЧИМСЯ НЕ НА ОШИБКАХ, А НА УСПЕХАХ

На полках книжных магазинов появилась «чарующе непочтительная» книга Ричарда Фарсона «МЕНЕДЖМЕНТ абсурда». Полистав её, начинаешь понимать, что это — бестселлер по управлению.

На страницах — россыпь мыслей, каждая из которых достойна стать аксиомой теории лидерства.

И захотелось дополнить череду парадоксов, которыми полна жизнь управленца...



Ирина Щербо,
директор средней школы № 1071 г. Москвы, заслуженный учитель России, кандидат педагогических наук

Управленческая работа — это скорее искусство, чем наука, в которой значительное место занимают интуитивные процессы и процессы, которые нельзя описать в явно выраженном виде.

Стюарт Крейнер

Итак, один из парадоксов в том, что новый учебный год приходит гораздо раньше календарных сроков. Ещё не окончился очередной, а ты уже живёшь в будущем, мысленно прокручиваешь насущные дела, ищешь свежие решения, нестандартные ходы. Из-за цикличности процессов, так характерных для образовательной сферы, школе необходимы обновления. И не только содержательные, но и визуальные: изменить цветовую гамму холла или хотя бы украсить его стены новым информационно-стендовым пятном; по-другому расположить костенеющую в наших стенах мебель. Сентябрь должен сопровождаться свежим запахом новизны.

Ещё с января начинаем заниматься расстановкой кадров в будущем учебном году, делая предварительную тарификацию. Планируем, моделируем, прикидываем, мечтаем, как оно будет, зная из опыта многолетней работы, что многое, если не почти всё, пойдёт в корзину. В текучке повседневных дел к этому возвращаешься многократно. Те, кто давно работает в школе, знают, что всем правит август. На август надеешься, ждёшь, что появятся новые люди. И вот ещё один, часто не оправдывающий себя парадокс: надеемся, что они будут лучше своих, «доморощенных». Кадры — это главное. А у тебя открытая и скрытая вакансия, — как пути на ногах. Поэтому, уходя в отпуск, стараешься приглушить тревогу, положась на силу российского «авось», ждёшь чуда от августа. Но как ни парадоксально, но именно в августе оживают потоки кадровой миграции из школы в школу, приходят молодые специалисты, так и не сумевшие изменить избранной профессии; появляются люди, решившие попробовать наш труд «на вкус».

Принимаешь таких посетителей без всякой записи, отложив все, даже очень важные, дела в сторону. На душе и радость, и тревога, и надежда на эту встречу. Беседа, как правило, длится не более двадцати минут. Двадцать минут августа — сколь ёмки они по своим задачам! Надо понять сидящего перед тобой, увидеть то, что он не хочет тебе показать, привлечь, заинтересовать собой, если это он, тот самый учитель. И — спрятать истинные чувства, если это «ни рыба, ни мясо». Сохранить пространство для отступления, когда видишь: это не то, не то... Несмотря на «дырку» в расписании. А вдруг придётся всё же завтра его взять? Вот и крутишься, организуя ещё одну встречу, когда уже точно будешь знать: отступить некуда, за спиной — первое сентября...

За многие годы работы выработался алгоритм беседы со специалистом, предлагающим свои услуги. И здесь вновь присутствует некий управленческий парадокс. Опираешься не столько на то, что услышал, как на то, что почувствовал. Здесь командует интуиция. Холодно, надменно она ещё много раз будет «выговаривать»: «Я же предупредила, что это не находка, не тот человек!»

Зачем же нужна беседа? Зачем заинтересованно расспрашивать об образовании, об опыте работы, квалификации, семье, интересах? Идёт взаимное изучение друг друга. Взглядом ощупываешь лицо посетителя, рассказывая о своей школе, об условиях



работы, рисуя групповой портрет детей предлагаемых классов. Чутко реагируешь, что убрать из своего рисунка, какой краски добавить. Иногда это разговор людей одной крови, и ты видишь будущее, приращённое творческой массой нового сотрудника, вливание свежей струи. Иногда это просто торг. После него смурно, понимаешь, что решена только сиюминутная задача, прибавившая шлейф повседневных проблем. Такой сотрудник многие годы будет «канючить»: «Вы обещали, мы так не договаривались», а ты будешь крутиться, как угорь на сковороде. Но уже тогда, в этой двадцатиминутке августа, ты знал это.

В беседе с новым будущим сотрудником стала обязательно задавать вопрос: «Почему именно к нам?» Меня не пугают ответы, что человек зашёл в близрасположенную школу или его привела сюда случайность. Хотя в душе обижаешься. С опытом я стала бояться учителей, которые хаотично предыдущее место работы, администрацию, условия, детей: «Много слышала о вас..., захотелось..., а то у нас...». Такие чаще всего, источая грубую лезть — в том, что ты иной, другой, хороший, возводя тебя на пьедестал «благодетеля», через несколько лет найдут и для тебя и ложку дёгтя, и банку чёрной краски.

Встреча с молодым специалистом вся пронизана парадоксом. Мы искренне сетуем на то, что школа стареет. Но как не хочется принимать специалиста со студенческой скамьи! И не из-за того, что на твои плечи ляжет груз творения учителя, нет! Мы боимся взглядов родителей. «Поставили девочку на наш класс, что она может?! Она не справится. Лучше выберу другую школу». Ох, как мы готовимся к этой встрече с родителями, какие надежды от совместной работы с этой «девочкой» им декларируем... Справедливости ради скажу, что чаще все обещания исполняются. И где не хватает опыта, знаний, — побеждают энергия, ответственность: ведь эти дети у молодого педагога — самые первые.

Молодой специалист приходит 15 августа. Для меня опыт коллеги, одного из старейших директоров стал управленческой классикой. Этот день он освобождал от всех текущих дел и посвящал только этой встрече. Целый день водил по школе, рассказывая то, что память так благодарно поднимала из недр прожитых годов. «За этой партой сидел... А вот в этом кабинете ... А это сделано ...» Рассказывал о традициях, успехах, педагогических неудачах, поиске решений, о коллегах, которые ещё в отпуске, и, конечно, о детях. И всё это по пути в библиотеку или методический кабинет. А там отбор первых, необходимых, настольных книг молодому учителю. И задание: десять дней сидеть дома, читать, писать планы — календарные и поурочные, которые станут опорой первых недель. А затем после 25 августа ещё одно погружение молодого специалиста в проблемы школы, но уже или с наставником, или с завучем. «Зачем мне блуждающий тенью неприкаянный молодой учитель в гулких стенах пустующей школы? Он должен целеустремлённо готовиться к встрече с профессией. В эти дни его основная работа — погружение в завтра», — так считал этот директор-ас.

После такого начала мы как бы устанавливаем странное соотношение. Не молодой специалист «служит» директору, а этот признанный лидер образования года на три становится слугой начинающего учителя.

Комплектование классов... Всё сделано ещё в мае — июне. На август остались частные вопросы. Но лето вновь и вновь возвращает к ним. Как мы комплектуем классы? Раздумья над этой задачей подсказали, что много делается слишком традиционно. Первые классы, если их несколько, комплектуются с учётом разного уровня готовности детей. На мой взгляд, это неплохой вариант и для детей, и для учителя, имеющего группу с единым стартом. Хорошо подготовленные дети могут не задерживаться на букварном периоде, а пришедшие в школу с «чистым листом» умений могут не комплексовать, так как их окружение однородно, и продвигаться вперёд в спокойном темпе традиционной программы. Но для этого надо увидеть каждого ребёнка, определить степень его готовности к школе.

Часто думаю о том, как далека ещё практика от научного подбора учителя для класса по их совместимости. Мой опыт показывает: интуитивно мы пытаемся угадать классного руководителя уже с 5-го класса, но не для каждого ребёнка, а ориентируясь на групповой портрет коллектива, его «историческую» судьбу, сложившуюся в стенах школы, — частая смена учителя в начальной школе, глубокая привязанность детей к предыдущему классному руководителю и т.д. В комплектовании 5-х классов всё же лучше сохранять преемственность класс-группы, детей, проживших вместе начальный курс обучения. Им не так будут страшны новые условия жизни в школе, адаптация пройдёт более сглаженно в окружении знакомых лиц. А вот в первом классе подбор чаще осуществляется с опорой на такие показатели: степень готовности детей к школе, выбор ро-



дителей, социальная среда семьи. Последнее становится всё более значимым в связи с появлением имущественного расслоения членов общества. И это стоит учитывать. Неуютно ребёнку из социально незащищённой семьи в классе состоятельных детей. Это же наблюдается и в модели «наоборот»: резко звучат голоса родителей, требующих убрать из класса дитя, привыкшее с кулаками защищать своё пространство, привыкшее к непечатной лексике, не совсем умытое и т.д. Всё это заставляет директора много часов сидеть над личными делами поступающих в школу первоклассников.

Десятые классы формируем на основе социального заказа с учётом профильного обучения. Здесь действуют разные методики: и конкурсный набор, и конкурс аттестатов, и собеседование, и тестирование, и защита творческих работ. Нам показалась интересной формой система накопительной оценки и затем её рейтинг. Этот принцип даёт возможность сделать значимой для школьника и семьи весь образ школьной жизни ученика. Это участие в олимпиадах, проектных конкурсах, интеллектуальных сессиях. Получает свою значимость и вычеркнутый из официальных документов такой показатель, как прилежание. Но такая модель целесообразна лишь в больших школах, где комплектуется много параллельных классов.

Сентябрь... Мало кто из администрации счастлив в этом месяце. Идёт вал статистической отчётности, тарификация, расписание. А вместе с этим — опоздавшие родители, проявляющие особую заботу о своём ребёнке почему-то в сентябре, масса установочных совещаний, собраний, питание, дежурства. Всё это — организация нормального функционирования школы. Но вот примерно 20 сентября, как я говорю: «Сели!» Меня всегда поражают проверяющие в начале сентября. Это некий садизм! «Как сформировали расписание?» — спрашивают строгим тоном. Да как, если оно в большой школе «плавающее» почти месяц?! То не пришёл специалист, который клятвенно обещал; то не вернулся сотрудник, застрявший где-то в дороге, при возвращении из отпуска; то Мария Ивановна обиделась на то, что не учли её требование убрать «окна», в два дня уложить её четырнадцать часов, и подала заявление о переходе в соседнюю школу; то молодой специалист, отработав две недели, нашёл офис, где будет подавать обед «новым русским» за двести долларов. И на такие «то» так богат сентябрь! В класс почти не заходишь, а ведь как значим этот месяц, чтобы увидеть не только как проходит повторение — задел качества всего учебного года, но и айсберг проблем и учителей, и детей. Именно сентябрь привносит морщины внутренних обид, закладывает страхи детей, комплексы подростков, неудовлетворённость молодых специалистов. *Отвлекать в это время директора от школы всеми возможными проверками — преступление перед учениками.*

Октябрь с его ностальгическим сожалением о прошедшем лете — важнейшее время придать школе импульс развития, время организации творческой деятельности. За сентябрь коллектив

устал. Да, да, именно устал. Это как после отпуска: конец первой недели, ощущаешь опустошённость, не представляешь, куда девались восстановленные силы! Здесь-то, а не только в конце года, особенно нужно второе дыхание. Работоспособность, правда, быстро восстанавливается новой идеей, новым импульсом творческой работы. Энергетический потенциал — есть, не потрачен. Это только кажется, что сентябрь его полностью поглотил...

Следующий парадокс в том, что мы прекрасно понимаем: ничего нет крепче стабильности. а в то же время видим в нововведениях панацею. Почему мы так за них цепляемся, за эти «инновации»? Ведь как много готовы простить советскому периоду развития нашего общества именно за уверенность в завтрашнем дне, его предсказуемость. Однако мало кто из нас не настраивает своё стратегическое мышление на перемены, которые мы воспринимаем как страховку от неудач в будущем. *Это мотив достижения успеха, на который ориентирован каждый человек.* Ощущение успеха — цементирующее начало складывания профессионального коллектива, условие возвращения высокого уровня компетентности педагогов, всех сотрудников школы, что обеспечивает ей доверие семьи.

Каждый из трёх цивилизационно-культурологических центров нашей планеты — Япония, Европа, США — избрали свою стратегию совершенствования производства. США возложили надежды на радикальное преобразование технико-организационных процессов, Япония сделала ставку на революционизацию технологий. Европа полностью сосредоточилась на совершенствовании работника. Этот подход в пользу человека мы и варьируем.

Итак: возвращение учителя. Он чаще всего — лидер, а лидера нельзя обучать, его можно только образовывать. Высшие достижения не всегда проявляются у работников сами по себе, они должны сознательно, терпеливо и упорно возвращаться руководителем.



Форм активизации учительского творчества сейчас достаточно. Среди них — частичная свобода учителя в выборе технологий, учебных пособий; проектная, исследовательская, инновационная деятельность. Но все они доступны тем, кто способен к нескончаемому самообразованию. Именно таких и следует побуждать. Восточная мудрость указывает нам путь: посмотреть внутрь себя и увидеть там «секрет». Секрет молодости — энергия. Секрет энергии — успех. Секрет успеха — готовность к ревизии своего опыта.

Как организовать систему самообразования зрелого педагога, чтобы он почувствовал в нём необходимость, чтобы вкусил радость научно-исследовательских подходов в приобретении не только необходимой информации, а метадисциплинарных знаний? Сначала мы дали учителям возможность ощутить необходимость своего профессионального роста. В учительской вывесили предложение соотнести свои умения с уровнями профессионального роста (разработанными коллективно, с учётом реалий школы): Нулевой уровень — слабая методическая подготовка;

1-й уровень — стабильные результаты при использовании традиционных программ и учебников;

2-й — применение новых технологий обучения;

3-й — разработка новых форм учебных занятий;

4-й — разработка новых методик при частичном изменении содержания;

5-й — изменение содержания курса без изменения идеологии предмета;

6-й — создание авторского курса с изменением целевой и содержательной части;

7-й — создание авторского курса, не имеющего аналога, но востребованного социальным заказом и образовательным учреждением.

В основном педагоги отнесли себя к 3–5-му уровням. Собеседование выявило критерии, какими они руководствовались. На первое место вышло суждение

типа: «Что я, хуже Марии Ивановны?» Далее: «У меня большой стаж работы...» Но тем не менее все учителя стали вчитываться в содержательный аспект уровней, анализировать свою работу. Некоторые убедились: несмотря на большой стаж работы, они остановились на первой или второй ступени. А впереди — ещё вон сколько! Есть, над чем работать, есть возможность расти, есть, что приобретать. Но надо ли? Да ещё при этих зарплатах?.. И такой вопрос у многих возник.

Поверьте: мотив к совершенству есть у каждого педагога. Это или стремление к достижению успеха, что так мотивирует учителя, или стремление избежать неудач. У первых преобладает целеустремлённость. Они предпочитают действовать. У них развито чувство ожидания успеха, вера в него. Работа вызывает у них положительные эмоции. Чаще всего это — оптимисты по натуре. Для них характерно умение мобилизовать свои ресурсы, адекватно оценивать себя. При неудачах они могут «держать удар», мобилизуются. Несмотря на всё это, они трепетно ждут одобрения за результат своей деятельности.

Совершенно иначе ведут себя люди, ориентированные на избегание неудач. Не уверенные в себе, они боятся критики, попытки достичь чего-то у них, скорее всего, связаны с отрицательными эмоциональными переживаниями, они тягостятся своей деятельностью, не всегда испытывают удовольствие в работе. Самооценка их неадекватна: занижена или завышена. Свой неуспех приписывают внешним обстоятельствам, факторам. Как ни странно, опять парадокс: такая самооценка характерна для внешне успешных людей, учителей с синдромом отличника. С ними предстоит, как всегда, особая работа.

Если продолжить перечень парадоксов, то мотивационным побудителем очень часто бывает более трудный уровень предлагаемой работы, которая даст почувствовать себя «апельсином среди яблок». Учителя не боятся новизны, трудностей, они боятся скуки, рутинности.

Но далеко не каждый педагог готов к творческой деятельности. Здесь должен быть определённый уровень аналитических способностей, знание методологии научной деятельности. Этого же требует и время, которое выделило проектно-исследовательские технологии работы с детьми как наиболее продуктивный вид интеллектуального развития школьников. Для успеха дела учителю вновь придётся самому «сесть за парту». Четыре года назад мы предложили педагогическому коллективу выбрать проблематику для глубокого изучения, исследования с обязательным условием: выдать по итогам работы завершённый «продукт». Это могла быть статья, методические рекомендации, авторская или модульная программа, дидактическое пособие, учебный фильм. В общем — представление своего опыта.

Система административного руководства этим процессом складывается из таких аспектов. На первом педсовете в августе мы объявили конкурс на лучшую научно-методическую работу, утвердили положение о нём, выработали критерии оценки, систе-



Ф.И.О. учителя	Проблемы экспериментальной работы	Научный руководитель	Конечный продукт
	Гимназическое содержание курса математики 5-х классов		Модульная программа. Система проверочных работ
	Практическое использование учащимися языковой базы, путь активизации познавательного интереса		Сборник произведений и переводов учащихся
	Рефлексивные технологии в преподавании истории		Статья в журнале
	Разработка программы по факультативному курсу «Социальное проектирование»		Участие в конкурсе «Учитель года», защита проектов учащихся

му поощрений. В начале октября провели собеседования о выбранной педагогами теме, предварительно определили формы работы, продумали окончательный результат — «продукт». Определили при необходимости и научного руководителя, консультанта, особенно для начинающих эту деятельность и молодых учителей.

Вот как можно представить итоговый документ собеседования (см. табл.).

В январе проводим повторное собеседование по уже имеющимся наработкам. Уточняем итоговые формы обобщения опыта. Часто руководитель, перебирая кипу черновых набросков учителя, подсказывает, какую форму, какой облик может принять итоговая работа. Оказываем помощь в её оформлении. Если не организовать такие встречи, то получим скороспелые работы. Ведь мы, как студенты, всегда настроены на последнюю ночь. А к успеху учителя надо терпеливо вести.

К началу марта работа педагога поступает членам научно-методического совета или заместителю директора школы по методической работе. Это определено «Положением о конкурсе». Материалы подвергаются внимательной экспертизе, ранжируются по уровню завершённости, по значимости, по номинациям. Научный руководитель, конечно, не всегда имеет возможность оценить работу с позиции авторства в предметной области знаний. Поэтому дальше работы передаются ведущим коллегам по предметной области для оценивания самостоятельности разработки, её актуальности и новизны. *Так проходит этап взаимоконтроля, взаимной экспертизы. В свою очередь, это — активная форма повышения уровня самообразования и рецензента: читая чужие работы, критически анализируешь свои.*

Опыт нескольких лет исследовательской деятельности выделил наиболее популярные формы работ учителей. Это методические разработки по темам углублённого содержания; пособия для учащихся; комплект дидактического материала по курсу и темам предмета; комплект дидактического материала для интеллектуальных марафонов; программы и дидактические разработки факультативных курсов; комплект дидактических материалов, разработанных совместно с учащимися; издание логически связанного комплекта творческих работ учащихся;

методические рекомендации по определённым формам работы со школьниками; формирование фильмотеки школы, публикации в педагогической печати.

Итог подводим на общешкольной конференции, на которой представляем наиболее достойные работы. Вручаем премии, поощрения из благотворительного фонда развития школы или от спонсоров — тут уж как сработает администрация. И обязательный по итогам года выпуск школьного методического сборника самых ярких, актуальных, профессиональных результатов самообразования и научно-методической деятельности учителей, победивших в конкурсе.

Такая многолетняя системная работа подарила ряд инвариантов. Так, методическое объединение филологов, распределив между собой параллели, за год разработало сквозные модульные программы по всему курсу литературы для гимназических классов.

Учителя истории, распределившись по курсам, создали методическое обеспечение учебного киноурока. Теперь, идя на урок, не обязательно просматривать материал заранее. Доверяя коллеге, можно взять его рекомендации, в которых отражены цель, задачи урока, понятийный аппарат, рекомендации, на каком этапе учебного процесса можно использовать этот фильм, определены проблемные вопросы, задания, предваряющие просмотр, вопросы для закрепления темы. Даже подчёркнуты достоинства и недостатки видеоплёнки.



Интересен ещё один аспект этой деятельности педагогов: совместный результат работы учителя и учащихся.

В школьной библиотеке появились работы школьников, имеющие ценность для библиотечного фонда: этимологическая энциклопедия; хрестоматии по курсу истории «История в лицах», «Язычество на Руси»; экологический словарь понятийных терминов; геометрия в рисунках; сборники поэтических переводов и собственных стихов на изучаемом иностранном языке. Проектная деятельность ребят стала содержательной, детские работы не попадали, как раньше, по окончании учебного года, в мусорную корзину.

Конечно, такой результат появился не сразу. Первые годы администрация школы настойчиво вела учителей, подставляя некоторым «костыли» в виде собеседований, о которых шла речь. Мы столкнулись с синдромом «белого» листа. Учитель, наш грамотный и образованный учитель, проведёт всё что угодно, но описать свой опыт, системно изложить разработки, методологически оформить аппарат исследования может лишь на уровне устного рассказа. В первые годы были горы бумажного мусора, в котором надо было найти основу, зерно будущих завершённых работ. Поэтому некоторым педагогам мы предлагали продолжить разработку темы на следующий год, отбросить

лишнее и сконцентрировать внимание на более узком её аспекте. Пришлось ненавязчиво, дабы не оскорбить, не оттолкнуть от идеи, учить культуре оформления своей работы.

Администраторы школы, вставшие на путь условий взращивания компетентности своих учителей, создания для этого условий, обязаны сами компетентно владеть технологиями научно-исследовательской деятельности, запастись терпением, погасить своё раздражение по поводу слабых на первых порах навыков педагогов.

Всё описанное — лишь подготовка учителя к творческой исследовательской деятельности. В октябре целесообразно посмотреть на возможные условия, создать творческие группы, обсудить конкретные планы, публично дать старт такой работе. Чем громче всё прозвучит, тем больше ответственности. Всё это можно сделать на октябрьском педсовете, который подведёт итоги старта нового учебного года, выявит наметившиеся проблемные темы, предложит новые подходы к решению задач.

Теория абсурда утверждает: мы учимся не на своих ошибках, а на своих успехах. Давайте попробуем сделать ставку на этот парадокс: во главу угла будем ставить не критику, а восхваление положительного результата. А вдруг... ■