

# Не контролируйте учителя — контролируйте процесс

## Несколько простых истин о внутришкольном управлении

**Джагфар ВАФИН**, декан факультета подготовки резерва руководящих кадров школ Казанского государственного педагогического университета, заслуженный учитель школы Республики Татарстан, кандидат педагогических наук

Статья, которую вы сейчас прочтёте адресована прежде всего молодым (и вновь назначенным) директорам школ. Её автор — человек бывалый, прошедший все ступени управленческой лестницы: учитель, завуч, директор восьмилетней школы, средней, школы-интерната, заведующий районо. В его советах много простых истин, традиционных подходов к управлению, забытых почему-то сегодня. Но они-то, на наш взгляд, и делают управление школой не формально-бюрократическим, а глубоко человеческим, эффективным, несут в себе подлинный гуманизм, о чём так много сегодня разглагольствуют и что во многом, увы, остаётся лишь декларацией...

Читаю в десятках статей, слышу на многих педсоветах: учитель — профессия творческая, урок — индивидуальное «произведение» учителя, отражающее многие его качества — общую и профессиональную культуру, темперамент, личные пристрастия. И это так. Но тогда почему в нашей деловой жизни утвердилось жёсткое, этически небезупречное, отдающее формализмом слово «контроль» по отношению к учителю? Мы что контролируем — его темперамент, пристрастия, его профессиональную компетентность, подтверждённую вузовским дипломом? Или индивидуальность его «произведения» — урок?

Я глубоко убеждён, что мы сместили понятия. И пошло это с тех пор, как многие из них были механически перенесены из кибернетики, управления механическими, неживыми системами в социальную сферу, применительно к людям.

Поэтому молодым руководителям школ я советовал бы забыть о слове «контроль» по отношению к учителю. Во внутришкольном управлении **руководитель контролирует образовательный процесс — его организацию, её сильные и слабые стороны, результат — знания и умения учеников.** Здесь вполне уместно вести речь о контроле, что подтверждает практика: директор и завуч могут дать классу контрольную работу, выполнение которой будет отражать результат **процесса**, могут провести срез знаний, сделать анализ мониторинга — т.е. изучить **деятельность** педагога.

Не всегда нужно изучать эффективность работы учителя «лобовыми» методами — идти на урок, смотреть его планы, классный журнал. В нашем распоряжении — немало и других способов, не менее эффективных: побеседовать с учениками, с родителями, с самим учителем, поинтересоваться, что он читает, чем увлекается, о чём думает, что волнует его в современной жизни, к чему он стремится и чего хочет достичь в идеале? Знания человека во всей полноте его интересов, склонностей — не только увлекательная, но и крайне полезная информация для любого руководителя. Едва ли менее полезная, чем посещение урока, срез знаний и другие формы изучения качества педагогического труда.

Но для этого надо пользоваться доверием людей, быть не «над» ними, а рядом, в то же время не допуская панибратства, выдерживая дистанцию. Сложная это задача, но разве есть в нашей профессии задачи лёгкие?

Хорошо работающий учитель, болеющий за дело — это огромное благо школы и руководителя. Ведь в конце концов директор пожинает плоды успешной деятельности коллектива, его имя, прежде всего упоминают, говоря о школе: «Школа Католикова», «Школа Сухомлинского». Вот почему нравственный и профессиональный долг директора — заботиться о создании благоприятных условий для работы учителей, всячески помогать им в преодолении профессиональных затруднений. Как только выстроены эти приоритеты, из лексикона директора сами собой уйдут такие понятия как «контроль», «фронтальная проверка». О каких «фронтах» может идти речь в школе? Комплексная проверка — вот вполне корректное поня-

тие, отражающее сущность этого управленческого действия.

С чего же начинать молодому руководителю? Самое главное — не начинать с критики своего предшественника. Я много раз бывал свидетелем того, как подобная позиция нового директора школы приводила коллектив к расколу, к противостоянию. А руководитель, провоцирующий такие «раскольнические» ситуации, профессионально несостоятелен, не имеет права садиться в начальственное кресло.

Конструктивна другая позиция: даже если вашего предшественника уволили с работы как не справившегося с делом, постарайтесь найти в школе что-то хорошее, полезное и на первом же педсовете скажите об этом, заявите о своём намерении продолжать добрые традиции (а что-то хорошее всегда найдётся в школе даже при плохом директоре). Ваша позиция в этом случае неуязвима: сторонники прежнего директора будут вам улыбаться, его противники убедятся в вашей объективности, признают вас лидером, не уйдут «в окоп», а станут сотрудничать с вами.

Придя в новый коллектив, не спешите обрушивать на него свои идеи, нововведения, выносить оценки. Поживите в новом качестве, присмотритесь к людям, к детям, к школе в целом. **Профессиональное наблюдение — вот ваш способ деятельности на первых порах.** Узнав получше коллег, идите на контакты — беседуйте с завучами, с руководителями методических объединений, с некоторыми учителями, а может, и с большинством. Не бойтесь «тратить» на это время и душевные силы — это те затраты, о которых так метко сказал Шота Руставели: «что ты отдал, то — твоё». На это уйдёт у вас месяца 2–3. И как бы вас ни «теревили» органы управления, не поддавайтесь, не позволяйте вовлечь себя в бесконечную текучку дел, изготовление никому не нужных отчётов и справок.

Когда я работал заведующим районо, то практиковал такие «стажировки»: вновь назначенного директора посылал в хорошую соседнюю школу, к опытному коллеге. «Новичок» живёт неделю рядом с ним, участвует во всех делах — в планёрках, совещаниях при директоре, разрешает оперативные вопросы, общается с вышестоящим начальством, посещает уроки. Такая учёба даёт практически полное представление о служебных обязанностях директора, о характере возникающих ежедневно проблем.

Рискну рассказать о своих первых директорских шагах только для того, чтобы подчеркнуть огромную роль завуча в жизни школы, учителей и директора. После знакомства со школой и коллективом я предложил завучу: давайте посетим 3–4 урока лучших учителей — математики, русского языка и начальных классов, чтобы увидеть профессиональный «потолок» школы, некую планку, на которую можно ориентироваться. Сколько бы вы потом ни говорили о новых технологиях, авторских программах, прогрессивных концепциях, а работать вам с теми людьми, которые есть: с Луны коллектив не свалится, поэтому надо знать его «прорывные зоны», как теперь говорят, некие точки отсчёта.

Завуч охотно поддержала эту идею, мы вместе посетили математику в начальных классах. А на урок русского языка она пригласила в свой класс. Потом мы с учителями обсуждали уроки — анализировала их завуч, я только слушал. Оценить же свой урок она попросила меня. Не скажу, что я выглядел в качестве аналитика блестяще. Но завуч была очень опытным педагогом и управленцем, она тонко, но очень чётко указала на огрехи моего анализа. Потом мы собрали учителей, я рассказал им об этих первых управленческих контактах и предложил:

— Давайте учиться вместе: вы приглашаете меня на уроки, я приглашу вас на свои.

Представьте: из 28 членов коллектива от 27 я получил приглашение. И убедился в том, что учителю необходимо мнение «со стороны», необходим профессиональный диалог. И ещё я убедился: если к учителю идёшь не «с кнутом и пряником» (люди не любят руководителя, который играет этакого рубаху-парня, «своего в доску», а сам лицемерит, выискивает «приближённых», с помощью которых проводит политику «кнута и пряника» или ещё хуже — «разделяй и властвуй»), а искренне, с уважением, — любая жёсткая оценка будет принята вполне нормально.

Когда я принимал школу, заведующий районо охарактеризовал коллектив, а об одной

учительнице — Елене Николаевне сказал: «Это не учитель. Это случайный человек в школе».

Но у меня уже был прекрасный пример отношения к учителю со стороны бывшего министра народного образования Татарстана М.И. Махмутова. Приезжает он как-то в школу, идёт на урок, — конечно, в сопровождении «свиты»: прежде и представить себе невозможно было иначе. Пошли на урок к учительнице русского языка, которая работает 4-й год. Мирза Исмаилович между прочим, ходил на урок не как «свадебный генерал»: даже занимая высокий пост, он не порывал со школой, и в 70-х годах «Известия» опубликовали о нём статью «Урок даёт министр».

После занятия начинаем его анализировать. Завуч и директор, стремясь показать свою компетентность, не оставили от урока камня на камне. Мирза Махмутов всё это внимательно слушал, делал в блокноте какие-то пометки. В заключение слово предоставили ему.

— После такого анализа, — сказал он, — учительнице ничего не остаётся, как подать заявление об уходе «по собственному желанию...»

Помолчал, обвёл всех взглядом и продолжал:

— А вы заметили, как хорошо, с каким вкусом учительница одета? Значит, не может проявить небрежность в отношении к делу, к ребятам. А вы видели, как дрожали у неё кончики пальцев, когда она диктовала классу проверочное упражнение? А посмотрите на доску — каким ровным, красивым почерком написаны все задания. Графологи утверждают, что почерк — это характер человека. Судя по такому ровному, крупному почерку — это человек открытый, широкий, не мелочный. Ну, а что касается методических и организационных просчётов, так у Аллы Азатовны — ещё вон сколько времени впереди для совершенствования. Пройдёт лет пять — десять, и она станет асом...

Директор и завуч пристыженно молчали, а я подумал тогда: как важно, чтобы руководители были людьми принципиальными, не позволяющими ни себе в отношениях с начальством, ни подчинённым по отношению к себе ни малейшего подхалимажа, угодничества, унижительной позиции «чего изволите-с?».

Так вот, вернусь к прерванной нити изложения. Услышал я о Елене Николаевне такую жёсткую характеристику и подумал: надо внимательнее к ней присмотреться, побеседовать, уроки посетить. Проходит какое-то время, я побывал на уроках почти у всех учителей, а Елена Николаевна меня не приглашает.

Зашёл как-то в учительскую, говорю:

— Елена Николаевна, жду приглашения к вам на урок.

Она поджав губы:

— Вы — директор, можете идти проверять, когда захотите.

— Вот и прекрасно, — говорю. — Сегодня мне очень хочется послушать, как вы будете давать эту трудную тему.

Урок прошёл вполне удовлетворительно, хотя многое, конечно, нужно было корректировать. После уроков сели мы в её кабинете. Я молчу. Она спрашивает: «Чего вы ждёте?» — «Анализа», — отвечаю. — Кто же лучше вас проанализирует то, что вы делали в классе?».

Она удивлённо посмотрела на меня и говорит: «Можно я второй урок проанализирую?» — «Можно, — отвечаю. — Хоть десятый».

После второго урока у нас состоялась подробная беседа и о методике, и о приоритетных целях урока, и о характере её общения с классом.

Месяца через три она заходит утром в мой кабинет:

— Пожалуйста, приходите сегодня ко мне на уроки во всех трёх параллелях.

Я поблагодарил. Уроки были вполне добротные. От её скованности, жёсткости отношений с детьми не осталось и следа. Сказал ей, что вполне доволен её работой. Она совершенно неожиданно для меня... заплакала. Сквозь слёзы сказала:

— Я одиннадцать лет работаю в школе, а вот учительницей становлюсь только теперь...

Об этом эпизоде рассказываю так подробно только с одной целью: предостеречь молодых директоров от упоения властью, от пристрастных, необъективных оценок. Высокое

кресло не даёт нам на это права. **Единственное преимущество руководителя перед коллективом и каждым подчинённым — это более высокая степень ответственности и большая требовательность к себе.** Других преимуществ нет. В остальном — мы равны, ибо служим общему делу, а не лицам. И директор прежде всего должен заботиться о достоинстве каждого учителя (да и любого другого работника), пресекать малейшие проявления чиновничества своей «высокой персоны». **Ни один инспектор любого ранга, даже министр образования не имеет права войти в класс, присутствовать на уроке, провести контрольную работу, не поговорив с учителем, не получив на то его разрешения.**

А у нас ведь как до сих пор? Приходят разного уровня «проверяющие», дают контрольную работу, даже не ознакомив учителя с её текстом. Это, простите, должностное хамство, пресечь которое директор просто обязан.

В нашей школе сложилась такая практика: завуч или руководитель методобъединения перед контрольной работой по математике или русскому языку знакомит с её текстом учителя, спрашивает:

— Трудности эта работа вызовет? Материал пройден? Как Вы считаете: класс справится с нею?

— Да, — отвечает. — Может, человека 2–3 не справятся. — И называет фамилии ребят.

— А как Вы думаете: приблизительно сколько может быть «пятёрок», «четвёрок», «троек»?

Если учитель свободно «выставит» эти предварительные отметки, значит, знает ребят, их сильные и слабые стороны, характер затруднений. Тогда работу проводим. Если же не знает, что написать, — значит, и ребят плохо знает, и уровень их подготовки. Зачем тогда проводить контрольную? Чтобы посадить класс «в лужу»? В этом случае надо просить разрешения посетить уроки, побеседовать, посмотреть в чём дело...

Бывает, что при проведении контрольной по русскому языку учитель выписывает на доске «трудные» слова. Для меня и завуча это сигнал: эти темы «западают». Просим руководителя методобъединения совместно с завучем организовать занятия и ли консультации по этой проблеме.

И ещё одному неписанному правилу следовали мы в школе: **первую контрольную работу в 5-м классе проводит учитель начальной школы**, который учил с этих ребят. Во-первых, это этично по отношению к учителю начальной школы: он знает ребят, сам увидит их недочёты, посоветуется с предметником, как лучше ликвидировать проблемы в знаниях. Во-вторых, тем самым мы предупреждаем постоянный внутренний конфликт между начальной и основной школой, их взаимные обвинения.

Одна из управленческих задач любого руководителя, которой нет в перечне его функциональных обязательств — видеть конфликтогенные зоны в коллективе, ситуации, которые могут привести к эмоциональному напряжению и смягчать их, микшировать. Но для этого надо прекрасно знать людей, оттенки взаимоотношений. Помню, как одна из учительниц нашей школы долгое время находилась в угнетённом состоянии. Лезть в душу к человеку нельзя, а она не проявляла желания высказать, что её гнетёт. Как-то после уроков я предложил ей: «Можно я вас провожу до дому?» Она удивилась, но вежливо разрешила. По пути говорили о том, о сём, дошли до её дома, она пригласила меня на чай. Вот тогда-то и выяснилась причина её угнетённого состояния. Мы обсудили ситуацию, нашли решение и на прощанье учительница сказала, что у неё «камень с души свалился».

Я потом часто пользовался этим способом неординарного общения с учителями — это дало мне как директору огромный пласт информации о людях. И им принесло пользу: когда я покидал школу, уходя на другую работу, одна учительница сказала мне с улыбкой: «Спасибо вам, Джагфар Харисович, что вы приучили нас по утрам оставлять дом в полном порядке — не знаешь ведь, кого вы захотите сегодня проводить домой...»

Директор и завуч — первые учителя учителей, их «факультет повышения квалификации» на рабочем месте. Можно ли успешно руководить коллективом скажем, словесников или математиков, если руководители — слабые методисты, глубоко не знающие предмет? Я

регулярно читаю в журнале «Народное образование» статьи директора 10-й лабинской школы Александра Васильевича Литвинова и поражаюсь его эрудиции, радуюсь за школу и её учителей: вот образец руководителя — он даёт прекрасные уроки и в своей школе, и в школах других регионов страны, в любую идёт уверенно, потому что в совершенстве знает историю, сам прекрасный методист.

Вот и молодому директору надо стремиться к тому, чтобы стать «главным методистом» школы. Мы очень редко говорим сегодня о таком качестве руководителя, как личный пример, способность привлекать людей. К сожалению, зачастую управление сводится к определённым функциям, которые перенесены, о чём я уже говорил, из кибернетики в социальную сферу. Но здесь-то как нигде важны личность руководителя, его деловые и нравственные качества, его управленческий такт, способность к идентификации с коллегами, полное отсутствие стремления сталкивать людей лбами. Напротив: хороший руководитель, думающий о деле, стремится объединить их. Всё это играет порой более решающую роль, чем целеполагание, анализ и т.д., хотя, конечно же, владение своими профессиональными функциями — необходимое условие управленческой успешности.

Особый и очень значительный аспект компетентного управления — отношения директора и его заместителей. Ведь и деятельность завуча подвергается контролю. Но и здесь нужна предельная искренность, доверие и трудная, но очень необходимая способность делиться властью. Сколько таких школ, в которых если директор отлучился, завучи ничего не знают, ни на один вопрос ответить не могут. Значит, сразу понятно: директор «подминает» их под себя. В такой обстановке даже сильный завуч «замолчит». А есть директора, которые просто эксплуатируют своих заместителей, заставляя их писать все планы, графики, даже выступления для «шефа». Уверен: это недопустимо.

Во время занятий на факультете подготовки резерва руководящих кадров (мы создали такой факультет, считая необходимым готовить учителей к будущей управленческой деятельности) мне нередко задают вопрос:

— Сколько должен работать завуч? Наш директор говорит, что мой рабочий день не нормирован, и я должна приходить в школу в 8 часов утра и в 8 вечера уходить.

Что тут скажешь? Плохой это директор. И не только потому, что чёрствый человек, но и потому, что плохо мыслит, не видит перспективу. Завуч который, как гончарная лошадь, целый день «крутится» в школе, — завтра станет плохим завучем. Когда ему читать профессиональную и художественную литературу, когда ходить на выставки, в театр? Когда, наконец, думать? Постоянная изнуряющая текучка — разрушительна. Чем будет он обогащать учителей? Жалобами на жизнь? Школа не должна превращаться в каторгу для завуча. Ненормированность — это необходимость поработать, может, и в воскресенье, и в каникулярные дни. Но, как и у каждого гражданина страны, рабочая неделя завуча не должна превышать общей нормы — 40–42 часов. Вспоминаю в связи с этим одну притчу. Человек пилит огромные брёвна, пот со лба градом, он еле дыхание переводит от усталости. Идёт прохожий, видит, что человек мучается зря: пила затупилась и «жуёт» древесину. «Эй, друг, — говорит прохожий, — пилу-то заточить надо». «Да некогда мне, — отвечает пильщик. — Мне надо пилить...»

Не напоминаем ли мы порой этого незадачливого пильщика? «Пилим» целыми днями, неделями, месяцами, а ведь свой инструмент (а это наша голова, душевные силы, наше настроение) время от времени надо «затачивать», иначе КПД наших усилий резко снизится.

Завучей надо беречь. А хороших — особенно. Это — главные школьные технологи. Но, положив руку на сердце, признайтесь: часто ли в вашей школе проводятся совещания при завуче? Часто ли вы поощряете этих тружеников, которые знают школу до мелочей, детально знают возможности учителей и ребят. Дайте завучу возможность полноценно управлять учебным процессом, и вы будете пожинать от этого только лавры. А у коллеги, вашего ближайшего помощника, уверен, вырастут крылья.

Перед директором школы сегодня во весь рост встала острейшая проблема воспитания. Десятилетие порочной «деидеологизации» школы, её «освобождения» от задач воспитания

нанесли образованию непоправимый урон. Святу месту не быть пусту, как известно: отсутствие нашего воспитательного воздействия на ребят тут же компенсировалось «воспитанием» улицы, всевозможных «мэнов» и т.д. У нас в республике преступность среди взрослого населения возросла на 13%, а среди подростков и молодёжи — на 22%. Вот вам результат «деидеологизации» и отсутствия воспитания.

Так может ли директор стоять в стороне от этого? В школе Народного учителя СССР А.А. Католикова воспитание было «уроком уроков». Его опыт хорошо известен, из его школы выходили не «безрукие» многознайки, а ребята, приученные к труду, ответственные за свои слова и дела. Для Александра Александровича было самым главным — воспитать человека нравственного, трудолюбивого. А если выпускник не знает какого-то закона физики, — что ж, если жизнь заставит, так выучит его и применять на практике научится. Это уже, как говорится, дело техники.

В воспитании сложнейшая проблема — работа с «трудными» детьми. Я убеждался много раз, что трудными ребята становятся потому, что им трудно в жизни: неполные семьи, ссоры между родителями, разводы, алкоголизм — всё это травмирует детей, ожесточает, приучает лавировать, лгать, лицемерить. Вот и становятся они трудными. Для них самое эффективное «лекарство» — увлекательное, полезное дело. Ни в коем случае не имитация «трудового воспитания». На основе многолетней практики я написал пособие о воспитании проблемных детей, где подробно рассказал о способах работы с ними, дающих положительный результат. Это тот вид деятельности, которую директор должен вести наравне со всеми. Только тогда он компетентно сможет помогать учителям в решении этой проблемы.

Итак, итожу. Внутришкольное управление — сложнейшая профессиональная деятельность, основанная на глубоком знании школы, учителей, их особенностей. А внутришкольный контроль — это постоянное изучение всех сторон образовательного процесса и его результатов. Только это должно быть объектом контроля. Но ни в коем случае не учитель. Применительно к учителям контролировать можно только соблюдение правил внутреннего распорядка школы: учитель, регулярно опаздывающий на урок — нонсенс.

Изучая образовательный процесс, деятельность педагогов, будем помнить: методы профессионального общения руководителя с коллективом — культура, такт, достоверность оценивания — всё это так или иначе отразится на отношениях учителя с учениками. **Когда учитель будет проверять результаты учебной деятельности ребят (контролировать их), он станет руководствоваться теми уроками коммуникативной культуры, (или антикультуры), которые преподали ему директор и его заместители в процессе внутришкольного контроля.**

Рискуно предложить молодым коллегам...

## **Краткий перечень проблем, подлежащих изучению в течение учебного года.**

### **В I четверти и по её итогам подлежит изучению и педагогическому процессу:**

1. Выполнение закона о всеобуче и комплектование учебного заведения (питание, подвоз, ГПД, здоровье учащихся, пришкольный интернат).
2. Организационное начало учебного года (учебные планы, программы, учебники, тетради, посещаемость учащихся).
3. Материально-техническая база учебного заведения, кабинетов и учебных предметов.
4. Состояние повторения пройденного в прошлом году и соблюдение преемственности в обучении.
5. Комплектование факультетов и кружков.
6. Работа учащихся 1-х, 5-х, 10-х классов.
7. Сформированность коллегиальных органов управления педагогов и учащихся.
8. Итоги деятельности ученической производственной бригады.
9. Санитарное состояние школы и тепловой режим.

10. Общешкольная, учительская и ученическая документация.

### **Во II четверти и по её итогам:**

1. Качество преподавания, и уровень знаний, умений и навыков учащихся, итоги директорских контрольных работ.
2. Работа начальной школы, техника чтения.
3. Работа классных руководителей 6-х, 7-х, 8-х классов.
4. Состояние воспитательной работы с трудными подростками.
5. Предметные олимпиады.
6. Профориентационная работа.
7. Работа библиотеки (сохранность учебников), внеклассное чтение.
8. Состояние методической работы.
9. Работа с родителями.
10. Исполнение бюджета и хозяйственная деятельность учебного заведения.

### **В III четверти и по её итогам:**

1. Качество преподавания и уровень знаний, умений, навыков учащихся.
2. Работа учащихся 9-х, 11-х классов.
3. Работа со слабыми, больными и трудными учащимися.
4. Количество письменных, лабораторно-практических работ.
5. Состояние кружковой работы.
6. Конкурс учебных кабинетов; лабораторий педагогов.
7. Педчтения и работа учителей над методическими темами.
8. Питание и здоровье школьников.
9. Состояние аттестации педагогов.
10. Санитарное состояние школы.

### **В IV четверти и по её итогам:**

1. Выполнение учебных программ, письменных, практических, лабораторных работ и экскурсий.
2. Повторение пройденного материала; подготовка к экзаменам.
3. Работа классных руководителей, ведение классных журналов.
4. Работа группы продлённого дня.
5. Профориентационная работа.
6. Работа с кадрами. Изучение, обобщение передового педагогического опыта.
7. Подготовка к летнему отдыху и трудовому семестру учащихся.
8. Подготовка к новому учебному году.
9. Планирование работы на новый учебный год.

### **По итогам учебного года:**

1. работа над методической темой (концепцией).
2. Выполнение мероприятий годового плана работы.
3. Качество преподавания, уровень знаний, умений, навыков учащихся.
4. Итоги экзаменов.
5. Итоги кружковой работы.
6. Воспитательная работа, уровень воспитанности учащихся.
7. Работа с кадрами, повышение квалификации.
8. Работа библиотеки, сохранность учебников.
9. Комплектование школы педагогами на новый учебный год, распределение педагогической нагрузки.
10. Материально-бытовое и жилищное состояние учителей и технического персонала.

*г. Казань, Республика Татарстан*