

**УПРАВЛЕНИЕ  
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:  
ТРУД ДИРЕКТОРА  
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

**Августовский педсовет  
открывает новый  
учебный год**

На дворе лето, каникулы, но время летит быстро, и впереди уже маячит августовский педсовет. Казалось бы: ничего нет проще, чем провести августовский педсовет — самое традиционное, самое привычное событие в любой школе. Но провести его легко, если подходить к нему формально. А если учесть его значимость в жизни педагогического коллектива, то августовский педсовет — это своеобразный ежегодный экзамен для директора школы. Предлагаем вам размышления опытного коллеги о существенных заботах руководителя школы перед началом учебного года.

**Ирина  
Щербо,**  
*директор 1071-й  
московской школы,  
заслуженный  
учитель РФ,  
кандидат  
педагогических  
наук*

**В**нашей работе есть одна непреходящая прелесть: её цикличность. Будущее всегда готово помочь в том, до чего не дошли руки в прошлом. **Мой новый учебный год начинается с конца июля.** Впереди — три самые благодатные недели: возможность спокойно сосредоточиться над планами будущего. Ты не скован ни текучкой дел, ни сроками. Конечно же, план работы школы уже в апреле–июне скроен, зреет в папке. Мы прописали в нём всё, что надо, а вот душу ещё не сумели вдохнуть. Сейчас как раз время для того, чтобы сосредоточиться на самом главном, что хочется сделать.

Для меня это время до краёв наполнено ожиданием сентябрьских перемен. Дети начинают с сентября новую жизнь. Родители надеются, что их ребёнок наконец-то повзрослел и с ним будет легче найти общий язык. И учитель ждёт перемен: может, в этом учебном году его достоинство не будет зажато и он распрямит свою статью. Появится время на профессиональный, а не поточный подход к учебным часам, что наконец-то он сможет дать лучший в своей жизни урок. А директор мечтает в эти предсентябрьские дни о том, как бы сделать всё возможное для создания оптимального варианта будущего школы, не дать втянуть себя и коллектив в водоворот неудач. Управлять — значит вести других к успеху. Это не цитата, а аксиома руководителя. Но для этого надо, чтобы другие захотели пойти за вами. **Перед директором стоит многогранная задача включить коллектив в осмысление идеи, объединить вокруг неё. Вот что должно состояться на августовском педсовете. Он всегда — стратегический.**

Но как объединить души, помыслы тех, для кого августовский педсовет — будничное, привычное событие? На котором (и это известно заранее) будет звучать доклад с анализом работы школы в прошлом учебном году, задачи нового года, основные аспекты общешкольного плана работы, который здесь же и будет утверждён почти без обсуждения, так как уже все устанут.

Августовский педсовет... Нет ничего более традиционного, заранее предопределённого и поэтому... сложного для руководителя! Его формальная цель — придать «легитимность» плану работы школы на новый учебный год. А неформальная? Та, над которой ты мучился всё лето, обдумывая содержание этого самого звёздного педсовета, цель которого — увлечь учителей новой задачей, зажечь их, пробудить активность, дать энергетический импульс на перспективу.

Всё лето директор школы озабочен, как ему кажется, подготовкой к этому педсовету, **а на самом деле он думает о стратегии развития школы.** Сколько лет его школе — пять, десять, семьдесят? Сколько педсоветов прошло в этих стенах? Что нового услышат учителя в пятый, десятый, восьмидесятый раз? Как поднять озабоченный житейскими проблемами народ на служение идее? Призыв к чему может вновь, как чистая родниковая вода, вдохнуть в коллектив жизненную силу, энергию творчества, созидания? Есть, правда, скорый механизм получения результата в одночасье: приказ. Но авторитаризм и работа по предписанному распоряжению в коллективе, где творческое начало составляет суть самой профессии, выжимает все соки, **но никогда не рождает полёта, новых идей.** «Не упорствуй! Без конца жать апельсин — пойдёт горечь», — подсказывает нам теоретик менеджмента Б. Грасиан.

Две-три августовские недели — моё директорское время на озарение. Время напряжённой внутренней работы, поиска ответов на многие вопросы, в том числе и на такой: «Кто ты? Каков ты?» Ведь даже гора может родить мышь... Именно здесь нужна компетентность, которая поможет объединить миссию школы, принципы, приоритет ценностей, которые выльются в концепцию, придадут индивидуальность учебному учреждению, определят его Собственное Имя. Но и это не самоцель, а всего лишь механизм создания коллектива единомышленников, людей «одной крови»,

объединённых «под идею». Однако полёт директорских мечтаний, фантазий «заземляется» многими факторами жизни — менталитетом российского общества, условиями времени, местом расположения школы, её социальным окружением. Не один прекрасно сложенный во внутреннем видении управленца гипотетический «храм образования» рушился под натиском безжалостной реальности... Ведь ещё К.Д. Ушинский — вон когда писал: «...жизнь легко опрокидывает школу... Её неустойчивость — в её зависимости от власти, в поступательном движении за изменением базисного характера общественных отношений. Она вроде бы всегда догоняет, модернизируется под что-то, не свободна в выборе пути».

Всегда ли на августовском педсовете должно звучать нечто новое? Традиция — тоже ведь непреходящая ценность. Традиция — это стабильность: каждый знает, что делать, он уже мастер, его не надо учить. Но все мы понимаем, что стабильное функционирование со временем приводит к застою, в котором буйным цветом начинают прорастать самодостаточность, отставание от дня сегодняшнего и тем более — завтрашнего.

Нет ничего страшнее деятельного невежества, особенно в школе. Бездарный роман можно отбросить, пошлую газетную статью скомкать, низкопробную телепередачу переключить. А вот невежественную школу не закроешь. Окружающее её сообщество приковано к ней судьбой, оно ей изначально доверяет. Школа воспринимается родителями и детьми не по отдельным учителям, не по частям, не по крупичкам, а во всей её целостности, полноте, которую определяют руководитель и его команда.

Команда — это люди, принявшие идею, готовые к жертвенности ради её воплощения. Бывает, что тот, кто вчера был с вами рядом, сегодня в лучшем случае будет стоять в стороне, а в худшем — мешать вам своей пассивностью, равнодушием, потухшим взором, опущенной головой. И это не ЧП, это нормальный управленческий процесс формирования команды, которая, увы, не вечна...

Руководитель — некий заложник: в нём видят лицо, ответственное за всё — за непопулярную политику правительства, за бессилие государства. А ведь главное качество руководителя — созидатель. Но реализовать свои идеи он может всё-таки только с помощью усилий других людей, причём лишь тогда, когда они захотят и научатся работать в полную силу своих возможностей. **В любом деле очень важны доверие руководителю, уважение к нему. И тем не менее одного авторитета недостаточно. Наша задача — так преподнести идею, так продумать её значимость для каждого, чтобы было понятно: она не «спущена» из официальных документов, а рождена потребностью школы, она — условие решения проблем каждого работающего в этих стенах. И об этом пойдёт речь на августовском педсовете.**

Какое напряжение несёт поиск одной только формы его проведения... Повторю: **трудности и особенности именно августовского педсовета — в его традиционности, в предсказуемости его повестки, что чревато однообразием.** Трудность и в том, что необходимо включить коллектив в работу после большого перерыва — летнего отпуска, тщательно продумать объём обсуждаемых проблем. Ведь на этом педсовете даётся анализ работы школы за предыдущий год, ставятся цели, определяются задачи коллектива в новом учебном году, учителя знакомятся с планом

работы на будущий год, знакомятся с вновь пришедшими коллегами. А кроме того, в разделе «Разное» надо ознакомить людей с приказами на 1 сентября — о распределении нагрузки, о закреплении кабинетов, о сроках сдачи планов, о программе праздника «День знаний» и т.д.

Для меня трудность и особенность августовского педсовета — в многофакторности его содержания, выходящего за узкие тематические рамки. Эту особенность стараюсь широко использовать для представления интересных направлений работы учителей, для распространения опыта, хотя бы в назывном порядке. Главное — не превратить разговор в калейдоскоп «надёрганных» идей, а скрепить всё представленное единой целевой установкой.

Чувствуете: в моём воображении педсовет с каждой минутой «тяжелеет». Как его разгрузить? Как превратить в яркое событие, несущее значительный энергетический потенциал? Есть в этом и чисто технологическая трудность. Несмотря на традиционность, **коллектив ждёт именно этого педсовета, ждёт оценки своей деятельности.** Не каждая наша профессиональная встреча несёт для учителей возможность услышать своё имя, оценку своего дела. А августовский — должен произнести их. Ведь за год каждым что-то наработано, каждый где-то «засветился». Уверена: важно не просто упоминание — «учителя методического объединения математиков...» или «филологи школы...». **От директора и его заместителей ждут звучания имени с оценкой сделанного, а не списочного состава отличившихся сотрудников.** Поэтому педсовет снова и снова «раздувается». Доклад по итогам становится хотя и содержательным, но огромным, задачи нового учебного года уже проговариваются в темпе, принимаются формально — на обсуждение не хватает ни сил, ни внимания...

Темп педсовета убыстряется, а мне нужно время на решение главной задачи — **увлечь коллектив новой идеей**, которая отражена в плане работы на новый учебный год. Но с чувством выполненного долга учителя (имя своё услышали, их труд оценили), не вдумываясь, утверждают план, как говорят в Белоруссии, «одногласно»...

Так как же провести с пользой для дела и для каждого учителя этот, столь значимый педсовет? Как сказать спасибо многим, сохранив время? Вот, на мой взгляд, несколько приёмов, помогающих пройти между Сциллой и Харибдой. Приёмы эти рождались в процессе долгих раздумий о первом педсовете учебного года.

- Перед августовским педсоветом провожу оперативные производственные совещания, на которых обсуждаем все текущие вопросы (с повестки дня педсовета они тем самым уже сняты).
- Использую систему информационного сопровождения педсовета. Это — стенды, обобщающие достижения, наработки учителей, значимые события в жизни школы в прошлом учебном году.
- Готовим копилку педагогического опыта с яркими заголовками, несущими в себе и оценку деятельности учителя; сборники педагогических материалов, разработанных уроков, праздников, научно-методических исследований учителей школы, грамоты, дипломы.

Всё это благодарственное море информации обобщает педсовет, не отнимая времени: в докладе можно лишь сослаться на эту информацию.

Можно подготовить ёмкий приказ по школе, который прозвучал бы, как резюме представленному опыту. Очень полезно показать видеоклип о работе коллектива в истекшем году.

Прекрасной идеей в своё время поделилась со мной коллега — директор 1304-й московской школы Тамара Романовна Ямщикова. 31-го мая они проводят праздник Теффи в школе. Благодарят коллектив за работу, определяют финалистов по двенадцати номинациям, дарят подарки, организуют сладкий стол и обязательно на десерт — мороженое. Смысл праздника — снять напряжение, сплотить усилия учителей перед экзаменационной сессией и, конечно же, тематически разгрузить августовский педсовет. А вот директор ивановской гимназии Людмила Васильевна Туркина проводит этот педсовет в форме марафона — он длится два-три дня. В первый день проходят малые педсоветы по модулям. Их варианты различны, соответствуют организационной структуре школы. Скажем, малые педсоветы посвящаются начальной, средней школе, системе дополнительного образования. Или общеобразовательным, гимназическим, лицейским профильным классам. Возможен и такой вариант: свои проблемы обсуждают методические объединения, лаборатории, предметные секции.

Во второй день обсуждаются итоги и ставятся задачи воспитательной деятельности школы. Здесь герои — классные руководители, педагоги дополнительного образования, воспитатели, социальные педагоги, психологи, специалисты системы сопровождения ребёнка.

В третий день проводится общий педсовет, определяющий задачи коллектива в новом учебном году.

У этой формы есть свои плюсы и минусы. Положительно — отсутствие явной перегруженности повестки педсовета, **повышенный интерес к происходящему в связи с адресностью подведения итогов; возможность всем персонально сказать спасибо, что является важным мотивационным аспектом**, вовлечь людей в дальнейшую добровольную, более трудную работу. Plusом, безусловно, можно считать и возможность представить многообразие форм общения: «круглые столы», мониторинговые исследования, деловые игры, педагогические мастерские, презентации — всё это повышает активность участников августовского педсовета.

В нашей школе также практикуются малые педсоветы, эффективность которых обусловлена работой небольших групп. Используем несколько приёмов. **«Групповая динамика»: один вопрос — один ответ.** Каждый член мониторингового исследования на поставленный вопрос даёт ответ, записав его на листке. Если есть желание высказать несколько вариантов ответов, их тоже необходимо отразить. Предложенные ответы вывешиваются на стенде, группируются и ранжируются. Этот приём целесообразно использовать молодому или вновь назначенному директору для знакомства с коллективом, для выявления значимой для коллектива задачи. Так можно увидеть и команду, готовую к заинтересованной работе по различным проблемам.

Ещё приём: **«Профессиональная дорожка».** Каждый присутствующий даёт своё предложение, как лучше решить актуальную или «западающую» проблему. Ведущий фиксирует предложения на доске, затем вы-

страивает логическую линию деятельности из предложенных значимых вариантов.

**«Паучок».** Ставится проблема. Участникам педсовета предлагается в своих блокнотах записать её в центре страницы, а далее они должны в назывном порядке прописать своё представление о ней. В ходе обсуждения записи дополняются, получается своего рода «паучок», который аккумулирует все предложения. Учитель всегда может вернуться к своим лаконичным записям, осмыслить, каким объёмом информации по заданному вопросу он владеет, что нового узнал от коллег, что для него — знания, а что узнавание (т.е. слышал, но не овладел, не ввёл в свой педагогический инструментарий).

Вот как это выглядит:



**Шкала проблем.** Цель: выявить приоритетные задачи первой четверти (или всего учебного года) усилиями коллектива, учитывая по субъективной оценке личностные проблемы каждого. Оборудование: полоски бумаги одинакового размера. На доске напишите пять-семь наиболее сложных для вашего коллектива позиций деятельности. Каждый присутствующий выбирает наиболее для себя актуальную. На своей полоске бумаги он пишет номер выделенной проблемы. Ведущий прикрепляет эти полоски в соответствии с заявленной позицией. Так визуально определяются общие задачи. Можно предложить небольшую анкету такого содержания:

Уважаемые коллеги!

Просим из предложенного Вам списка педагогических проблем выбрать самую для Вас сложнорешаемую, указав на полоске бумаги её номер.

1. Организация учебного процесса.
2. Разработка с детьми и завершение творческой учебной инициативы.
3. Эффективное взаимодействие с семьёй.
4. Организация внеурочной деятельности школьников.
5. Работа с детьми группы риска.
6. Содержание учебного материала в лицейских, гимназических классах.
7. Самообразование, научно-методическая работа.

**Августовский педсовет мы используем сегодня не только для принятия коллегиального решения, но и как возможность обучать учителей, повышать их профессиональный уровень путём обобщения и распространения опыта. Педсовет как обучающую форму воздействия на**

коллектив стараюсь строить по законам дидактики, а значит, часть работы отдаётся рефлексии. Заполнение предложенной таблицы до и после обсуждения проблемы — один из вариантов рефлексии. Этот приём наглядно убеждает педагога, что на любом профессиональном поле всегда есть участок «целины». А это уже — направление самообразования.

Вот схема, по которой проходит работа: 1) знаю; 2) узнал; 3) хочу узнать.

**Очень важный аспект — оценка работы нашего педсовета.** Главное в ней — обратная связь, выраженная каждым учителем, а не общее мнение: «Хороший (или плохой) педсовет».

Вот один из приёмов. По окончании основной работы предложите коллегам закончить любую фразу по их выбору:

1. Самым интересным было: ...
2. Я всё время думал, ...
3. Если бы я знал, что ...
4. Я бы сделала ...
5. У меня всё время вертится в голове ...
6. Мне понравилось ...
7. Вы упустили главное ...

Вы услышали полярность позиций, взглядов коллектива. **Даже отписки показывают отношение к проблеме.** Вы почувствовали, удалось зажечь людей или нет, услышали голоса даже очень замкнутых или неуверенных в себе педагогов, у которых «всё время вертится в голове идея...» Возможно, встретились и с оппозицией: «Вы упустили главное...» **Все эти мнения крайне важно знать управленцу для разработки стратегии развития образовательного учреждения, профессионального роста коллектива.**

Рискну дать несколько советов начинающему директору.

Не начинайте августовский педсовет, если не знаете, куда он выведет, точно просчитайте, чего вы хотите получить в результате его работы. Если вы почувствуете проигрыш, потеряете управление обсуждением (неформальный лидер консолидирует вокруг себя часть коллектива, другая его часть — в нерешительности; за этим может последовать фаза кризиса работы педсовета), в этом случае лучше не принимать необходимого решения. Дайте «выйти пару», а принятие решения перенесите на следующий педсовет, к которому вы постарайтесь усилить свои аргументы.

Есть ещё одна опасность: ваше собрание превращается в разговор ни о чём, выступающие ушли от темы. Будьте чутки и решительны: найдите в этом эмоциональном потоке паузу, верните разговор в нужное русло — начните снова «от печки», обратите внимание на регламент. Не педалируйте эмоции и голос, не упрекайте учителей — примите это «отключение» либо как желание передышки, либо как результат своего неумелого руководства. Используйте эту ситуацию для сближения позиций, покажите, что вы с аудиторией — люди «одной крови» и понимаете состояние коллег.

На августовском педсовете (как и на любом другом) может возникнуть конфликт. Не пытайтесь погасить его. Беззубый педсовет — это формальный акт, он никого не может пробудить, зажечь, увлечь. Поблагодарите обе стороны за оживлённое обсуждение важного вопроса. (А то,

что он важен, все видели по эмоциям, которые столь энергично выплеснулись.) Найдите рациональное зерно в выступлениях и одной, и другой стороны, предложите тем, кто не принял ни ту, ни другую позицию, оппонировать или найти альтернативу. Когда идёт трудный разговор, можно провести блиц-опрос мнений по решаемой проблеме, выяснить степень её понимания. Полезно прислушаться к мнению «засланных казачков» и спросить «аксакалов».

Постарайтесь никогда не становиться в позицию обороны. Это слабая позиция. Если чувствуете, что почва уходит из-под ног и вы начинаете разжёвывать проводимую вами идею, окружающие воспринимают это как защиту. Лучше откажитесь от своей формулировки, подчеркните, что все — вы и коллектив, в том числе — не готовы к принятию решения. Не созрели. Стоит ещё раз взвесить все «за» и «против», перечислить их. Интонацией подчеркните, что «за» — сущностнее, перспективнее. Не скрывайте, что новые решения осложнят работу, что за это всё равно не заплатят больше, но напомните: **есть более дорогостоящие ценности — признание, уважение, авторитет, и завтрашний день, будущее школы и каждого учителя зиждется на них.** Успешные всегда должны усложнять свой труд, так как они инициаторы движения вперёд. Разделите тревогу коллектива: вы — один из его членов и все тяготы будете делить с учителями. Обсуждение проблемы отложите на ближайшее будущее, продумайте новые аргументы и те тормозные факторы, которые нельзя не учитывать.

Специалист в области управления человеческими ресурсами Ч. Диксон считает, что «поражение становится синонимом провала только тогда, когда мы это позволяем». В жизни надо уметь терпеть и поражения. Но на провал руководитель не имеет права. Иначе — честнее подать в отставку.

...Кончается лето. Педсовет созрел. Теперь идею надо передать команде, которая будет работать с вами плечом к плечу. Работа с командой начинается с аргументации проблемы, убеждения. Методы убеждения хорошо описаны в управленческой литературе. Вот некоторые из них. «Фундаментальный». Он заключается в вашей готовности обосновать фактами, аргументами, цифрами актуальность и неоспоримость ваших выводов. Метод «извлечения выводов» построен на логической обоснованности доказательства того, что наметившаяся проблема становится для вашего образовательного учреждения закономерностью со знаком «минус». «Выявление противоречий» — приём, когда вы слушаете анализ обсуждаемой ситуации, проделанный командой, и вступаете в диалог с контраргументами. Метод «бумеранга» хорош в командном обсуждении проблемы. Вы начинаете с критической оценки своей деятельности, подсмеиваясь над собой, покайтесь. Такой приём сразу же обнаруживает ваших единомышленников. А затем уже идёт поиск не форм защиты, а конструктивных решений.

Директорские тревоги перед новым учебным годом связаны не только с августовским педсоветом. Я уже упоминала о цикличности процессов в сфере образования, что и хорошо, и плохо. Из-за цикличности школе очень необходимо обновление. И не только содержательное, но и визуальное — изменить цветовую гамму холла или хотя бы украсить его стены новым информационно-стендовым пятном; по-другому располо-

жить костенеющую в наших стенах мебель. Сентябрь непременно должен сопровождаться свежим запахом новизны.

На август нередко выпадает и кадровая новизна: приходят молодые специалисты. На душе всегда и радость, и тревога, и надежда. Беседа, как правило, длится не более двадцати минут. Но как 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, сохранить пространство для отступления, когда видишь: это не то, не то...

За многие годы работы выработался алгоритм беседы со специалистом, предлагающим свои услуги. И здесь 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 тот человек!»

Зачем же нужна беседа? Зачем заинтересованно расспрашивать об образовании, о семье, об 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 понимаешь, что решена только сиюминутная задача, прибавившая шлейф повседневных проблем.

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 упреков родителей. «Поставили девочку на наш класс, что она может?! Она не справится...» Справедливости ради скажу, что чаще всего справляются. Где не хватает опыта, знаний, — побеждают энергия, ответственность: ведь эти дети у молодого педагога — самые первые.

Молодой специалист приходит, как правило, 15–17 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, 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 директор 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. И это заставляет меня много часов сидеть над личными делами поступающих в школу первоклассников.

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. В комплектовании 5-х классов всё же лучше сохранять преемственность класса-группы, детей, проживших вместе начальный курс обучения. Им не так будут страшны новые условия жизни в школе, адаптация пройдет более сглажено в окружении знакомых лиц.

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.

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 я говорю: «Сели!» Меня всегда поражают проверяющие в начале сентября. Это некий садизм! «Как сформировали расписание?» — спрашивают строгим тоном. Да как, если оно «плавает» почти месяц?! То не пришел специалист, который клятвенно обещал; то не вернулся сотрудник, застрявший где-то в дороге при возвращении из отпуска; то заболел Иван Иванович, то Мария Ивановна обиделась на то, что не учли её требование убрать «окна», в два дня уложить её четырнадцать часов; то молодой специалист, отработав две недели, нашёл другую работу. 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 у учителей и детей. Именно сентябрь привносит морщины внутренних обид, закладывает страхи детей, комплексы подростков, неудовлетворённость молодых специалистов. **Отвлекать в это время директора от школы всевозможными проверками — наивысшая степень преступления перед человечеством.**

Парадокс нашей профессии в том, что мы прекрасно понимаем: ничего нет крепче стабильности, а в то же время видим в нововведениях па-

нацею. Почему мы так за них цепляемся, за эти «инновации»? **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.

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 выбрали. Возвращение учителя. Большинство из них — лидеры, а лидера нельзя обучать, его можно только образовывать. Высокие 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 уровням. Собеседование выявило критерии, какими они руководствовались. На первое место вышло суждение типа: «Что я, хуже Марии Ивановны?» «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 ра-

ботать, 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.

**Совершенно иначе ведут себя люди, ориентированные на избегание неудач.** Неуверенные в себе, они боятся критики. Попытки достичь чего-то у них, скорее всего, связаны с отрицательными эмоциональными переживаниями, они не всегда испытывают удовольствие в работе. Самооценка их неадекватна: занижена или завышена. Свой неуспех приписывают внешним обстоятельствам, факторам.

Как ни странно, 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. 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.

Руководство этим процессом складывается из таких аспектов. На педсовете в августе мы объявили конкурс на лучшую научно-методическую работу, утвердили положение о нём, выработали критерии оценки, систему поощрений. В начале октября провели собеседования о выбранных педагогами темах, определили формы работы и при необходимости научного руководителя, консультанта, особенно для начинающих эту деятельность и молодых учителей, продумали окончательный результат — «продукт».

В январе провели повторное собеседование по уже имеющимся разработкам. Уточнили итоговые формы обобщения опыта. Перебирая кипу черновых набросков учителя, руководитель 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 учителя к успеху 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 завершенности, по значимости, по номинациям. Научный руководитель, конечно, не всегда имеет возможность оценить работу с позиции авторства в предметной области знаний. Поэтому

далее 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, для интеллектуальных марафонов; программы и дидактические разработки факультативных курсов; комплекты дидактических материалов, разработанных совместно с учащимися; 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 работает администрация. И обязательно по итогам года выпускаем школьный методический сборник самых ярких, актуальных работ — профессионального результата самообразования и научно-методической деятельности учителей, победивших в конкурсе.

Такая 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.

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; 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 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 ко-

тором 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 создания условий возвращения компетентности учителей, 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 инновационной деятельности. В октябре целесообразно создать творческие группы, обсудить 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 — пусть даже самого маленького. Самая дальняя дорога начинается, как известно, с первого шага...

**г. Москва**