

МАТЕРИАЛ №1. 19 июля 2021 года

О директоре школы

Директор школы может быть: героем, философом, романтиком, режиссером, артистом, грузчиком, героем, электриком, няней, психологом, дипломатом, учителем, ученым, воспитателем... А может быть, извините за выражение, эффективным менеджером, который свои карьерные побуждения и задачи выставляет впереди задач школы.

Если директор может дать хороший урок и талантливо проанализировать урок коллеги;

... если он сиюминутные задачи решает одновременно с проектами, устремленными в будущее;

...если он умеет находить, подбирать и воспитывать таланты;

... если он каждому умному и активному, заинтересованному педагогу делегирует новые полномочия, понуждая его осваивать новые компетенции и давая ему возможность в поисках и спорах находить оригинальные решения (потому что умный директор опирается на коллективный разум, коллективное участие и коллективную активность, а дурак норовит не решать проблемы, он этого не умеет, а отвечать на все вопросы грубо, плоско и, как он считает, единственно правильно);

... если директор на педсоветах не позволяет себе роскошь выступать с длинными пустопорожними докладами, а после каждого короткого выступления просит, чтобы честно сказали, было ли это нужно и полезно, или придется просить извинение за украденное время;

... если директор школы умеет так стимулировать, аплодировать и поддерживать малейшие ростки талантов, что те начинают расцветать;

... если директор не «над», а «внутри» процесса, и вместе со всеми принимает участие в репетициях и спортивных играх, если директор на встречах без галстука беседует с детьми и родителями, определяя для себя не изворотливость и полемические способности, а желание услышать других, понять других, помочь другим;

... если директор умеет поддерживать рабочие и полезные отношения с властью;

... если его статьи с интересом и удовольствием читают жители школы;

... если директор может прийти домой к заблудившемуся в мире пошлости и компьютерных игр мальчишке и посидит с ним, поест принесенные им пирожные или булку, и не будет поучать, а сыграет с ребенком в шахматы или в морской бой, ребёнок станет другом;

...если директор в ответе на тысячи ежедневных ежеминутных вызовов и проблем находит веселые, оригинальные нестандартные решения;

... если директор никогда не позволит чтобы учителя падали от усталости и при помощи родительской общественности найдёт средства для доплаты лучшим и нуждающимся;

... если директор в правой тумбочке своего стола собирает картотеку полезных для жителей школы людей и организаций. И когда вдруг заболел учитель, в этой картотеке находит лучшего в городе врача и помогает учителю, или вдруг ученик (парень хороший, но временно глупый) попал в трудную ситуацию, директор позвонит куда надо и договорится, чтобы парня взяли в помощники дружинников. У старой учительницы юбилей – директор звонит шеф-повару ресторана (бывшему ученику школы) и просит изобрести и создать лучший в мире торт;

... если директор пробует, ищет новые ходы и не боится опростоволоситься;

... если директор создает рабочую штабную команду и необходимое для успешной работы количество общественно-педагогических организаций, принимающих на себя часть административных функций, –

– ВОТ ТОГДА ОН ДИРЕКТОР.

Однако в современной действительности нередко директор вынужден бегать по инстанциям, сидеть на совещаниях, присутствовать на разглагольствованиях начальствующих лиц, не имея необходимых ресурсов, с ужасом думать: как сократить непомерную нагрузку у учителей, сохраняя зарплату; где взять денег и технику для приведения в относительный порядок техническую инфраструктуру школы; где взять наличные, чтобы дворник Ахмат сбросил снег с крыши; что делать с детьми, которые не просто не хотят учиться, а уже перестали ходить в школу; чем помочь учителю, у которого на уроке дети орут, и учитель ничего не может с этим поделаться... Вот и получается, что текучка и отсутствие необходимых минимальных ресурсов, абсолютная незащищенность директора от трудового кодекса, – его можно уволить, как бы хорошо он не работал, без объяснения причин (есть такая варварская, антидемократическая статья – уволить можно и в связи с утратой доверия, – нередко коррумпированный и слабо образованный чиновник ему видите ли больше не доверяет), – все это отодвигает директора от создания хорошей школы, от желания и умения, решая сегодняшние задачи, готовить светлое будущее.

И все-таки, от фигуры, личности, характера директора в школе зависит очень многое:

- 1) если директор умеет сочинять и фантазировать, то этим начинают грешить и остальные;
- 2) если директор может сам подбросить интересную идею и умеет оценить и принять идеи, рожденные другими, если директор интеллигентен, а не только интеллектуален (интеллигентность от интеллектуальности отличается тем, что можно много знать и быть

- хамом, можно цитировать классиков и быть безразличным к судьбам людей);
- 3) если даже усталость, голод и возраст не делают его злым и агрессивным;
 - 4) если директор хорошо поет и сочиняет стихи (это необязательная, а дополнительная опция, которая может быть заменена любым другим талантом, поскольку без талантов стать хорошим директором трудно);
 - 5) если директор идет с детьми в поход и любовно смотрит на бледные цветы и заросли весеннего леса;
 - 6) если директор каждую свободную минуту читает книги–детективы, романы, классику и многое другое, и все ему интересно;
 - 7) если директор замечательный рассказчик;
 - 8) если он умеет активно сопереживать, то есть не только охать, но и помочь, когда это необходимо;
 - 9) если он весел, тверд и добр;
 - 10) если директор–женщина, если он умеет прощать, если он не злопамятен и любой маленький полезный шаг и поступок ребенка и взрослого видит, приветствует и поощряет, –
- ВОТ ТОГДА ОН ДИРЕКТОР.

Главные задачи администрации

Главные задачи администрации:

- ✓ организация учебного процесса;
- ✓ борьба с профессионально-личностным выгоранием;
- ✓ повышение квалификации.

И все-таки главная задача – это обеспечение безопасности и здоровья участников педагогического процесса. При этом под здоровьем понимается весь спектр – здоровье социальное, духовное, эмоциональное, нравственное, психическое, физическое. Из этого следует, что если не обеспечена безопасность, то человек подвержен стрессам и страхам. Отсутствие необходимого здоровья снижает его способность в учебной деятельности и ставит под сомнение его успешное воспитание.

Вот почему организация здоровой жизни детей и педагогов одна из ведущих функций администрации школы (и семьи в первую очередь), вот почему одни плохо учатся, другие – плохо учат.

Угрозы здоровью и вызовы, с которыми надлежит бороться

- *7–8 уроков неподвижного скованного сидения – главная опасность для здоровья учащихся (по некоторым сведениям, в школу приходят 4% нездоровых детей из школы выходят более 90% больных детей).*

Еще большую угрозу для общества, для страны, для себя и детей составляют больные учителя.

В школе провели опрос, предложив педагогам ответить на следующие вопросы:

- ✓ ?Какую зарплату вы хотели бы получать?*(разница между фактом и желанием 200–300%)*.
- ✓ ?Оцените ваше здоровье по 100-балльной шкале*(более половины учителей сочли себя нездоровыми)*.
- ✓ ?Оцените свое психическое здоровье – бывают ли у вас психические срывы, неадекватное поведение, агрессивное отношение к детям*(более 60% ответили, что считают себя пограничниками у них бывают названные проблемы)*.
- ✓ ?Бывают ли у вас конфликты с детьми, коллегами и родителями: да, бывают; бывают часто; конфликты носят затяжной характер?*(некоторые педагоги оказывается ходят в школу, чтобы конфликтовать; у некоторых педагогов нетерпимое и агрессивное отношение к людям, которые им не нравятся)*.
- ✓ ?Сколько уроков в день вы можете провести успешно?*(НЕ БОЛЕЕ 4-х уроков)*.
- ✓ ?Ваш досуг или чем вы занимаетесь в свободное время?*(откуда взять это свободное время? Книги читать нет психологической готовности и сил, приходя из школы, удается кое-как добраться до горизонтального предмета, включить телевизор и с ужасом думать, что завтра и всегда будет одно и тоже)*.
- ✓ ?Вы занимаетесь спортом, ходите в бассейн, посещаете раз в неделю фитнес-клуб?*(три раза «нет»)*.
- ✓ ?Если представится возможность перейти зате же деньги на более спокойную работу?*(многие учителя и администраторы школ ответили утвердительно)*.
- ✓ ?Знаете ли вы, что нужно делать, чтобы учитель успешно работал, был доволен своей судьбой и с любовью относился ко всем детям*(42% учителей ответили «знаю!»)*
- *Профессионально-личностное выгорание* распространяется в школе как эпидемия, и причинами тому:
 - ✓ перегрузки (как по количеству уроков, так и по разнообразию дел);
 - ✓ социальная неустойчивость;
 - ✓ отсутствие системы психологической защиты и постоянной медицинской помощи;
 - ✓ однообразный пассивный неоптимистичный образ жизни;
 - ✓ стесненные домашние условия;
 - ✓ отсутствие привычки, а нередко условий и возможностей для утренней гимнастики, занятий спортом;
 - ✓ культурная и профессиональная ограниченность;
 - ✓ проблемы матримониального характера;
 - ✓ сложный характер отношений с администрацией, коллегами, родителями и детьми;
 - ✓ угнетающий, преследующий, не обучающий контроль.

- *Передавание и гиподинамия*, как угроза человечеству, наиболее сильно ударяет по его самой любимой части – по детям, когда родители в просительной позе весь день и каждый день требуют, чтобы ребёнок поел (у богатых – богатую и разнообразную пищу, вплоть до излишеств, у бедных – наша национальная привычка – все отдать детям).

Но эта же проблема в перевернутом виде преследует учителей – *случайное питание, нарушение законов питания, сна, отдыха, однообразие*

и сухомыятка– «так уж бывает, так уж выходит».

- Уходят из нашей жизни и из жизни детей *походы*. У взрослых пиво, усталость, другие интересы убивают потребность в активном общении с природой. По дороге на экскурсию многие (а иногда и все дети) сидят, уставившись в гаджеты и загородившись от внешнего мира наушниками, в которых звучит РЭП (как сказал Борис Грачевский: «В этом искусстве нет новых интересных мыслей и нет образов»), а по прибытию на место, дети из дисциплинарных соображений упорно делают вид, что слушают экскурсовода, оставаясь отрешенными и далекими от культурных феноменов, о которых последний бормочет. У многих детей не воспитана любовь к природе, удивление и способность не только любоваться, но и стараться сохранять это очень хрупкое чудо. Рвать цветы, собирать грибы и дикоросы, топтать и выламывать лес, разводить костры, бросать окурки и остатки еды и бумаги. И все меньше находится таких, кто хочет писать стихи и песни о красоте природы, писать картины о пейзажах и заниматься тихой охотой – фотографировать удивительные памятники природы, удивляться ее тайнам и красотам, ухаживать за ней, как за любимой, дарить ей внимание и поддержку.

- Многие взрослые, дети, и, к сожалению, учителя, все свободное время *проводят в социальных сетях* или, *играя в компьютерные примитивные*, убивающие время жизни и ее смысл, игры. Ладно бы речь шла о переключении видов деятельности и о некоторых временных моментах, позволяющих бездумно отдохнуть и накопить силы для будущих свершений. Ан нет, люди погружаются в игры вместо учебы, вместо открытий, вместо поисков, вместо заработков, и у многих это становится лудоманией, то есть психической болезнью. Они понимают, что от этого нужно уйти и пробуют это делать, но лудомания – это вид наркомании, бороться с этим чрезвычайно трудно.

Кстати, «торчание» в социальных сетях нередко тоже становится видом пассивного безделья. В качестве примера я приведу тексты, которые некоторые жители нашего поселка ежедневно помещают в сети, а другие жители ежедневно с утра и весь день по привычке это читают: «Соседи, у меня щенок обделался...». «Я вызывала мастера, а он пришел не очень трезвый...». «Соседи, я покажу вам эпизод, который уже многие посмотрели в мире...» (бегает кошка). «Сегодня чистила картошку, и она не такая как в прошлые времена...». «Я еду в город, надо купить кое-какие продукты и выпивку, до которой охоч мой сожитель...». (Все эти тексты отражают или одиночество, или потребность в общении, или отсутствие познавательных и творческих интересов).

И второе направление, с утра и до вечера некоторые родители считают оценки и тексты, отражающие успехи и деятельность ребёнка в школе. Какой простор для неуспешных учителей, вредить детям, и какой простор для агрессивных родителей, прочитав в сети, что ребёнок получил тройку, «есть его поедом» (Я был во многих хороших школах и видел, как сидя на полу или на лавочке дети читают, думают, обсуждают. Я читал их тексты и удивлялся талантам и, стоящими за их спиной мудрыми учителями и родителями. «Я бывал в школах похуже, где тягомотные уроки, где дети подглядывают, списывают, пользуются шпаргалками, где дети на перемене носят как угорелые. И это хорошо, поскольку движение – это жизнь, и чувствуется, что знания не являются важной составляющей их жизни, там заметно отсутствие интересных проектов и программ после уроков, и с утра уже усталые дети).

- К сожалению, вне детских организаций, разделенные социально *дети теперь не образуют коллектива*, и это обстоятельство позже дорого обходится тем, кто должен будет либо руководить, либо работать в команде. (Почему в школе не приживаются детские организации?– Нет объединяющей и возвышающей идеи. Задача школы – учеба, а детские организации, скажем скаутские, – это походы, свершения, открытия, коллективные действия... Таким образом, интересы школы и интересы детей не совпадают. Детской организации надлежит делегировать широкие полномочия, но этого не происходит. Если весь смысл современной школы уроки, то там и пропадают надежды и возможности для участия в общественных процессах. Порой ученик много лет просидит в школе и не получит никаких полезных компетенций и не будет участвовать в социальных практиках из интереса, а не по принуждению).

- *Отсутствие программ, ориентирующих и позволяющих детям заниматься практической деятельностью* (разговоры о социальных практиках в школах, где главная задача ЕГЭ очень часто носят философский, не опускающийся или не возвышающийся до детей характер), предполагающей движение, которое, как известно, и есть жизнь, постоянное согбенное сидение в школе и дома над уроками, снижает здоровье и защищенность детей.

- Если ребенок *2 часа в неделю –ТАК!* –занимается спортом, то этого непомерно мало для здоровья. Но больше половины детей, а в некоторых школах (и это легко выяснить)и того больше, не имеют к спорту и к здоровому образу жизни никакого отношения. Давайте рассмотрим режим дня ребенка из благородного семейства, родители которого с любовью и ответственностью добиваются, чтобы ребенок хорошо учился, слушался и кушал.

Режим.

Сон 8–10 часов (из них 1 час после школы), путь школу и обратно, уроки в школе и пребывание в школе – 8–9! часов, 3–5 часов домашние задания, 3 часа компьютерные игры, 2 часа «торчания» в компьютере, 1 час уходит на еду, 0,5 часа биологические и личные потребности: мыться утром, туалет, 0,5 часа нотации и беседы с родителями, 0,5 часа телевизионные передачи, 0,5 часа беседы по телефону и гуляние с друзьями. Помощь семье, волонтер-

ство, хобби, работа на огороде, спорт, общественная деятельность, физзарядка, душ и баня – 0 часов 0 минут. Итого 32 часа в сутки, и чем-то приходится жертвовать. Задача: определить, чем жертвует подросток?

- Нередко *проблема климата в школе* становится при административно-дисциплинарном подходе важным негативным фактором.

Черты, качества и особенности хорошего психолого-педагогического климата в школе:

1. Администрация априори относится с уважением ко всем сотрудникам и ко всем детям и их родителям в школе.
2. Учителя и сотрудники по 10-балльной шкале оценивают отношения с администрацией и между собой, и они не могут быть ниже 80–90%.
3. Удовлетворённость детей и родителей всем тем, что происходит в школе, и уважение к классному руководителю и учителям составляют не менее 80% при опросах.
4. Напряжённость и волнение при проведении контрольных процедур наличествуют, но нет страха, обиды и злости. Учителя понимают и видят пользу от разбора и анализа их деятельности и от той помощи которую оказывают – содержательную и методическую – проверяющие.
5. В школе на практике осуществляется демократический принцип или право участия в различных мероприятиях, или отказ от участия.
6. При плохо организованном учебном процессе снижается качество работы педагогов и повышается усталость, тревожность, нервное и неадекватное отношение к окружающим и к собственной деятельности. Для справки: хорошо организованный учебный процесс предполагает разумные педагогические нагрузки у педагогов, полезный, постоянный, поддерживающий, обучающий контроль, соответствие расписания требованиям САНПИН, довольство детей и педагогов качеством уроков и отношениями друг с другом, время уроков тратится только на обучение, учителя не преследуют, а помогают отстающим, способствуя развитию талантов у одаренных, разнообразие домашнего задания и учитывание степени готовности и интересов детей.
7. Хорошо налаженная система учета талантов, достоинств, успехов детей и педагогов подтверждается уважением коллег, восторгом перед талантом и обязательными наградами и поощрениями.
8. Многие учителя поддерживают дружеские отношения и дружат семьями.
9. Администрация и общественные организации несколько раз в году устраивают при поддержке творческих организаций школы для педагогов и их семей: выезды на природу, бал с приглашением офицеров, инженеров и специалистов из различных организаций, концерты, составленные из любимых педагогами произведений, юбилейные вечера.
10. Школа подписала соглашение с районным управлением здравоохранения и лучшими клиниками в городе и при ресурсной под-

держке Управляющего совета организовала мониторинг здоровья детей и педагогов с обязательной коррекцией и лечением при необходимости.

11. Учителя при сохранении зарплаты в течение учебного года в случае обострения хронических заболеваний и по предписанию врачей направляются в санатории для лечения и отдыха.
12. Если учитель не справляется с дисциплиной в классе, если он не умеет учить детей, если у него не развита профессиональная память и творческие и организационные способности, но при этом он хочет работать в школе, за ним закрепляется группа, в которую входят: психолог, директор или его заместитель, 2 лучших учителя-предметника, кто-либо из ученых или методист. Они, разработав программу взаимодействия, помогают коллеге осваивать сложные вопросы педагогики и психологии, помогают разрабатывать сценарии уроков, присутствуют на уроке и анализируют результаты и так до тех пор, пока «птенец» не встанет на крыло или не уволится, осознав свою неприкаянность.
13. В школе очень хороший повар, хорошая столовая, где можно поесть полезную и красивую пищу, за этим следит Управляющий совет.
14. В школе есть несколько колонок, из которых дети и взрослые могут пить специально подготовленную насыщенную кислородом или очищенную через серебряные фильтры воду.
15. В школе чистые туалеты и хорошо работающие уборщицы (дежурные дети в классах стараются поддерживать чистоту, и вообще детей воспитывают так, чтобы они уважали труд уборщиц и помогали им), в туалетах всегда есть туалетная бумага и нет хулиганских и идиотских надписей на стенах.
16. У большинства педагогов есть дачные участки и огороды, и это не только является продуктовым подспорьем для семьи, но и позволяет воспитывать собственных детей через приобщение к полезному труду. Те педагоги, у которых нет участков и которые хотели бы их иметь при помощи Управления образования, Управляющего совета и муниципального управления после 5 лет работы в школе получают участок и ссуду на строительство.
17. У каждого педагога есть паспорт, в котором определены характеристики здоровья, особенности психологического темперамента, оптимальная педагогическая нагрузка, методические и предметные достижения и успехи, которыми они могут поделиться с коллегами, учебные проблемы и сертификаты на их устранение, учебные успехи детей.
18. По итогам профессиональных соревнований, в связи с учебными успехами детей, а также по итогам соревнований между классами учителя и классные руководители по решению Управляющего совета, Фонда поддержки образования и администрации школы получают премии в размере от 30% до 100% от зарплаты.

19. В школьной печати родители, дети и коллеги помещают очерки и рассказы о способах преподавания и личных талантах любимых учителей.
20. При школе создан и активно работает, помогая классным руководителям, Объединенный клуб ветеранов, выпускников, и отцов.
21. Специальная комиссия отслеживает нагрузки, тревожность и зарплату. Администрация школы при помощи Управляющего совета регулирует и оптимизирует нагрузки.
22. Для педагогов создан кабинет психологической разгрузки, и с ними постоянно в случае необходимости работает профессиональный психолог.
23. Социологические опросы в школе показывают, что и дети, и учителя не испытывают отрицательного и негативного отношения к школе. Одни ходят на работу без нервного и болезненного напряжения. Другие, имеются ввиду дети, любят свой класс и хорошо относятся к своим учителям. Дети и учителя любят каникулы, но с удовольствием возвращаются в школу осенью и после четвертных каникул.
24. В школе не приветствуются и строго отрицаются хронические и длительные кризисы в отношениях и конфликты.
25. Если кто-то из взрослых болеет, в коллективе без требования и приказа все педагоги и многие дети и родители стараются помочь.
26. Дети учителей учатся почти все в нашей школе и по отношению к ним действует режим наибольшего благоприятствования. Это не значит, что им завышают оценки или спускают на тормозах при нарушениях, речь идет о предметной помощи и объективном отношении к учительским детям. Школа выделяет при помощи общественных организаций и профсоюзов путевки для в лагерь отдыха них.
27. Если учитель сообщает врачу, что испытывает постоянную усталость, головные боли и бессонницу, врачи проводят специальное лечение.
28. Каждый учитель получает возможность участвовать в работе общественно-педагогических организаций, что расширяет его статус и повышает самооценку.

Дедагогические требования учителей и вопли родителей, требующих, чтобы дети читали не только школьную программу (которую они, как правило, читают в сокращенном виде, вскользь и без любви), но и книги, на которых воспитывались в прошлые времена поколения и книги необходимые для будущих профессиональных успехов, и книги, которые воспитывают и формируют нравственно-эмоциональный потенциал личности – все это в прошлом. Однако, сами родители, как правило, книг, кроме беллетристики, не читают, а многие не читают и беллетристику. Библиотеки теперь не просто любовно не собирают, но демонстрируя потребность к ложной благотворительности относят книги в подъезд, на улицу, чтобы не пылились в

шкафах, тем более, что они теперь никому в семье не нужны (чтение книг и текстов из интернета, когда книга не является твоей собственностью, когда ты не можешь с удивлением и восторгом трогать обложку, класть книгу под подушку, просыпаться ночью, ощупывая ее, – все это сопровождается еще и неким безразличием, выражающимся в том, что раньше выписывали по-наравившееся, подчеркивали «задевшее за живое» – посмотрите, как читали книги Л.Н. Толстой и В.И. Ленин – теперь этого и в помине нет). Раньше собирали словари и энциклопедии. И умные люди постоянно обращались к этому «объективному кладезю премудрости», а ныне даже лучшие, не затрачивая особых усилий, быстро находят в сети нужное, нередко случайное, порой личное определение, пользуются ими в оперативной практике и, как правило, забывают.

Однажды молодой директор желающий сделать школу лучшей в перелуке попросил учителей написать предложения, касающиеся их производственной деятельности, занятости, отношений с администрацией и коллегами, и получил следующие предложения, которые он, обсудив с членами Управляющего совета, в течение ближайших 5-и лет сумеет скорректировать и изменить на 30%.

Советы и просьбы учителей

- Я могу подготовить детей к сдаче ЕГЭ самое большое на 40–50 баллов, поэтому прошу направить меня к тем специалистам, которые научат меня работать и решать учебные задачи на высоком уровне.
- Зарплата учителя должна составлять 100% по региону за 18 часов нагрузки плюс классное руководство. Без классного руководства нагрузка не должна быть по основным предметам больше чем 24 часа, а по предметам, по которым обычно не сдают ОГЭ–ЕГЭ, 27 часов.
- Нужно уволить без выходного пособия и без теплых слов четверть учителей, которые не любят свою профессию и не любят детей, общение с которыми противопоказано приличному человеку.
- Начиная с 5–6-го урока учитель не имеет права или добровольно отказывается ставить «2-ки» и «3-ки», а научно-методический совет школы рекомендует ему с 5по 8-й урок использовать: во-первых, спаренные уроки; во-вторых, организовывать микро-коллективную творческую и проектную деятельность; в-третьих, организовывать группы сильных в сочетании со слабыми для репетиционных занятий, а руководитель группы в конце урока подает рапортчку с предложением по выставлению оценок за выполненную работу; в-четвертых, на этих уроках в рамках необходимости используются аудио-видео-средства; в-пятых, на этих уроках заранее подготовленные дети организовывают конкурсы; в-шестых, на этих уроках ученики показывают презентации, читают доклады; в-седьмых, проводятся викторины; в-восьмых, учитель и желающие дети подстав-

ляют себя в качестве спикера и проводят пресс-конференции; в-девятых, учитель задает разнообразные интересные задания, написав их на доске и определив цену каждого задания, ассистенты учителя помогают выполнить задания, а затем определяют правильность выполнения и выставляют оценку.

- Директор слабо разбирается в педагогике и его анализ урока (не говоря уже о целостном анализе педагогической деятельности учителя) ничего кроме иронии и удивления не вызывает, может быть именно поэтому и он, и другие администраторы почти перестали посещать уроки.
- За такую зарплату стыдно и неприлично работать.
- У многих учителей конфликты с детьми, мешающими работать, и с родителями, которые во всех своих грехах обвиняют Америку и школу.

Организация учебно-воспитательного процесса

Следующая ведущая функция, определяющая, кстати, и собственные цели организации и опосредованно обеспечивающая условия для успешного воспитания – организация учебного процесса. Здесь обычно применяется административно-дисциплинарный подход. Но более современным и успешным все-таки может быть административно-психологический подход. Разница между подходами в том, что в первом случае, главное – дисциплина, организация, выполнение инструкций и требований, жесткий контроль, наказания за неисполнение, а во втором, – к административным методам добавляется изучение профессиональных качеств педагогов; использование достоинств и особых умений; психологическая защищенность учителей (когда они знают, что администрация никогда и ни при какой погоде не будет унижать, обвинять, оскорблять педагога), поддержка и стимулирование педагогов.

Правила, которые надлежит соблюдать для успешной организации учебного процесса:

1. Нужно так организовать процесс, чтобы его участники были нацелены на результат.
2. Страх и репрессии – это болезнь, и, если администрация запугивает учителей, они со страху запугивают детей.
3. Если администрация требует, но не умеет научить, показать, поддержать, замотивировать, стимулировать и распространять успех, то результат будет соответствующим.
4. Одним из тайных и самых сложных элементов организации учебного процесса выступает составление расписания, и нередко завучу не хватает сдержанности, культуры и умения это делать. А ведь нужно учесть множество факторов и условий, и директору необхо-

димо организовать поддержку и помощь завучу при выполнении этой работы.

5. Если учителя боятся посещения уроков администрацией, значит в основе процесса лежит не авторитет администрации, не уважение к учителям, а неспособность администрации к реализации принципов гуманистического управления.
6. Необходимо не только обнаружить и проявить предельное уважение к лучшим учителям, но и обязательно использовать их опыт и знания для диагностирования учебной работы других учителей.
7. Если в школе не организована система постоянного повышения квалификации педагогов, то уровень работы педагогов вместо развития претерпевает переход от функционирования к деградации.

Говоря об организации учебного процесса, мы должны видеть и решить 5 основных проблем:

- ✓ психолого-педагогическая подготовка учителя (дело в том, что современные методы, базирующиеся на психологических и педагогических принципах, подходах и технологиях позволяют за счет толерантности, за счет особых способов взаимодействия, за счет авторских педагогик отличных и особенных для каждого ребёнка, добиваться учебных успехов и развития личности детей);
- ✓ междисциплинарная и общекультурная подготовка (как известно культурная узость и замкнутость снижают творческие и личностные потенциалы учителя);
- ✓ предметная подготовка (на репродуктивном для бесталанных и случайных людей в школе, и на творческом высоком уровне для тех, кто любит школу, детей, учебу);
- ✓ чем больше уроков, чем больше педагогическая нагрузка, тем ниже, как правило, результат, поэтому 30-40% всего учебного времени все талантливые и хорошие учителя должны работать с отстающими по предмету и с одаренными (фронтальное, без учета интересов каждого ребёнка, обучение уже показало свою несостоятельность и проигрывает в реальной практике репетиторам, если речь идет о натаскивании и подготовке для экзаменов, а не развитии и воспитании личности);
- ✓ статус, стимулы, опережающее повышение квалификации под новые программы, освоение новых и полезных для работы технологий, изучение опыта лучших и тиражирование их творческих достижений (гениальная или лишенная организационных талантов администрация постоянно бубнит о своих заслугах и достижениях, эффективные менеджеры, раз и навсегда заучившие несколько фамилий, и давно уже погасшие звезды, в их исполнении все должны светить и только хороший директор, и его замы видят и замечают малейшие, так называемые «слабые сигналы» – изменения к лучшему, замечают достижения и умеют неформально, красиво, неодинаково хвалить, особенно поощрять и награждать, потому что понимают, что школа, в которой есть 20% лучших, влияет очень сильно на 60% средних, ко-

торые тоже хотят и стараются быть лучшими, и эти 80% уже в ближайшем будущем помогут случайным и слабым либо хорошо работать, либо вернуться операторами на склад).

Профессионально-личностное выгорание (ПЛВ) касается всех. Но в первую очередь тех, кто работает не с машинами и природными объектами, а с людьми. При этом причины ПЛВ значительно шире, чем кажутся при первом приближении. Давайте попробуем определить их при помощи вопросника или утверждений (понятно, что суждения и выражения, приведенные здесь носят крайний, карикатурный характер, и на самом деле ситуация в школе может быть лучше в школе, но хуже дома, лучше в отношениях с людьми, но хуже со здоровьем...):

1. Психолого-педагогический климат в школе характеризуется тремя показателями: толерантность, эмпатия и нравственность (или если по-русски и проще: уважительное отношение всех ко всем, сочувствие, сопереживание и готовность помочь людям и природе, и лежащее в основе жизни, деятельности и поведения, скажем, нормы «Нагорной проповеди»).
2. Педагогические нагрузки соответствуют психофизическому типу и психологическому темпераменту учителя.
3. В школу попала не по любви, не из романтических соображений, а в силу обстоятельств, и жду конца недели, каникул и выхода на пенсию.
4. Мужа или жены нет и негде взять, а от одиночества хочется выть на луну.
5. Жилищные условия плохие, ситуация безвыходная, дети брошены на произвол судьбы, сил воспитывать своих детей нет, потому что приходится воспитывать чужих.
6. Интересов кроме обязательных (А, обязательные, если они выполняются из-под палки, если учитель потерял интерес к знанию, то как же он может научить других) практически нет, читать или некогда, или не хочется.
7. Любимые произведения, любимая музыка, любимые герои – все в прошлом.
8. Мучительная бедность лишает мечтаний и надежд.
9. Здоровье день ото дня становится хуже, и не к кому обратиться, и никто не поможет.
10. Добрые отношения с коллегами не получаются, и никто из коллег не общается после школы.
11. Дома нет животных, цветов и нет дачи.
12. Уроки проходят крайне нервно, педагог часто срывается, к концу рабочего дня нет никаких сил и не хочется жить, работать.
13. До чего же противны некоторые дети (их пристрастия, интересы), и их родители.
14. Какой там к черту спорт, до кровати бы доползти.
15. За 5 лет дали одну паршивую грамоту, а ругают каждый день.

16. Страшно боюсь, что ко мне на урок припрется кто-нибудь из членов администрации, и я боюсь, что мой урок окажется неудачным.
17. Пробовала решить конкурсные, экзаменационные и звездочные задачи и не смогла решить больше половины, а в отведенное время не смогла решить ни одной задачи.
18. Если б не каникулы, ушла бы из школы к чертовой матери, да только некуда податься.
19. Соседка ездила на пляж в Турцию, пила там красное вино, а я сидела дома и за все лето два раза была за городом.
20. Стоять у плиты надоело, не хватает фантазии, времени и денег.
21. Друзья собираются, радуются жизни, а меня все время подстерегает проклятье – нужно готовиться к завтрашним урокам (готовиться, как правило не хочу и не буду, но переживать и думать о том, что надо готовиться, буду).
22. В моде не разбираюсь, стригусь сама, одеваюсь с рынка, и конечно не являюсь примером для детей.
23. Пять мест, которые или болят, или дают о себе знать: горло и ноги, зубы и голова, волосы, нервы и сердце.
24. К концу дня, к концу недели, к концу четверти я почти труп.
25. Мечты меня фактически не посещают, пошла с мужем в театр (плакала оттого, что старые туфли и кое-какое платье) и во втором действии заснула.
26. Иногда выпью в компании водочки или коньячку и жизнь вроде начинает казаться ничего, но утром опять тромбофлебит, нужно поздороваться с одной тысячей детей и педагогов и сделать это нужно душевно и неодинаково, а сил для этого нет.
27. Ко мне на открытый урок, я перед ним, во время него и после тряслась, пришли наверно человек 15, потом был разбор и вроде не ругали, но кажется говорили как-то стерто и кисло.
28. Домашние часто болеют, цены на лекарства кусаются, врача нужно ждать полдня, раньше лечили народными средствами, теперь я и не помню их, кажется они не помогают.
29. Самое главное и опасное то, что начинает заедать однообразие, отсутствие ожидания и ощущения праздника. Раньше радовалась подаркам, ждала 7 ноября, 1 мая и особенно Нового года, а теперь купим с мужем продукты «выходного дня», сготовим несколько салатов, пожарим картошку и курицу, посидим полчаса, дети разбегутся, а мы усталым взглядом упремся в телевизор.
30. Есть у многих и у меня два тайных пристрастия, за которые я с гневом ругаю детей: я пристрастилась не читать книги и все свободное время либо раскладываю компьютерные пасьянсы (косынка и червы), либо играю в компьютерные игры (делаю я это не только по привычке, но и потому, что я боюсь оставить мозг свободным, тогда подступают страхи).

31. Часто вместо продуктивной критики одолевает критиканство, становишься подозрительной и завистливой: с годами все кажется плохим, прошлое приобретает романтический оттенок.
32. Директор за полгода работы не сказал ни одного доброго слова, а заместитель директора по воспитательной работе посоветовала мне, как классному руководителю, быть бодрой, оптимистичной, любить детей и водить их на выставки, в музеи, и еще нужно сгонять их на классные часы.
33. Иногда я посещаю уроки успешных учителей, и по сравнению со мной обнаруживаю у них 5 достоинств, которых у меня нет: в классе у них естественная, а не навязанная дисциплина; все дети в течение всего урока заняты заданиями разной направленности и уровня, и в конце урока получают хорошие оценки и у них светятся лица; учитель бодр, молод психологически и красив; даже мне у них на уроке интересно, домашние задания разнообразны и понятны; дети с урока выходят веселые и счастливые, а многие подходят к учителю и о чем-то шепчутся с ним.
34. В санатории за 20 лет работы не была ни разу, но говорят, если шибко заболею, могут послать.
35. В школьной столовой кормят плохо, да и нет времени спокойно поесть.
36. Когда у детей вечер или какое-либо мероприятие стоит большого труда досидеть до конца, изображая на лице, в худшем случае терпение, в лучшем – некоторое удовольствие.
37. Выпускники иногда приходят, но о чем говорить с ними, не знаю, а 1 сентября они, поздоровавшись и постояв в сторонке, слава богу, куда-то уходят.
38. Постоянно осознаю свою профессиональную обычность: я не умею особенно шутить, у меня нет особенных талантов, оригинальные образы и цитаты из классиков – это не мое.
39. Выматывают последние силы придумывание и подгонка анализов и диагностических материалов, присутствие на никчемных заседаниях и педсоветах, подготовка и проведение классных часов, составление громоздких программ, планов и отчетов.
40. Иногда забрезжит свет в конце туннеля и вроде кажется, что и отношения с детьми вроде бы ничего, и уроки проходят не хуже, чем у многих других, но потом провожу контрольную и все оказывается даже хуже, чем я предполагала.
41. В каждом классе есть несколько особенных детей, которые выматывают мне все нервы, срывают уроки, вслух заявляют о ненужности и моего предмета и его носителя, я их ненавижу, давлю двойками, но что с ними делать, я не знаю. Иногда, придя в класс, я обнаруживаю, что их нет, и тогда я и мой урок расцветают.
42. Чтобы набрать мало-мальски приличную зарплату приходится набирать неподъемное количество часов, но если домашние обстоятельства позволяют иметь маленькую нагрузку, то директор вызы-

ваит к себе и говорит, что работать некому, что найти приличного учителя сложно и я должна прикрыть школу.

43. От меня требуется заставить детей учить, писать, решать, повторять, зубрить, заполнять бесконечные тесты и таблицы, в общем натаскивать детей для того, чтобы они не подвели школу и сдали ЕГЭ-ОГЭ и ВПР прилично, затем надо отобрать или найти интеллигентных детей, родители которых смогли нанять репетиторов и назначить их для участия в олимпиадах, важно также уметь поддерживать с детьми и родителями такие отношения, при которых они не будут писать жалобы и лишний раз скандалить. К сожалению, все это действует на нервы и выматывает силы и здоровье.
44. Одна из драм современной школы – от каждого учителя требуется, чтобы он умел все, и принимал участие во всем, и если ему «медведь на уши наступил» он должен петь и руководить хором, если он страдает географическим идиотизмом, он должен водить детей в походы, если он коряво пишет как «курица лапой» и при этом, почти как многие чиновники безграмотно, от него требуется учить грамоте детей, если ему трудно дается работа по составлению программ и сочинению отчетов, никто не освободит его от этой работы.
45. Для здоровья нужны кислород или воздух, много солнца и водные процедуры, но главное необходимо движение и полезная познавательная деятельность, к сожалению, некоторые из этих компонентов оказываются вне культуры и жизни учителя.
46. Вместо воспитания, вместо обучения, вместо защиты и организации счастливого детства учителя теперь должны или вынуждены класть все силы на алтарь ЕГЭ.
47. У меня есть подозрение, что мои дети, закончив школу, не смогут найти себе желанное место в жизни, потому что все места заняты детьми чиновников или богатых, а мои не умеют драться и никогда не пойдут на чужую территорию, чтобы завоевать ее. И меня очень мучает проблема их будущего.
48. Меня часто мучает бессонница, скачет пульс и давление, я кажусь себе старой и никчёмной.
49. Летом мои страхи, мои переживания отступают, и я надеюсь и думаю, что будет торжественный день 1 сентября, что мне дадут хороший класс, что я наберусь сил и смогу учить весело, интересно и уверенно, но уже через неделю после начала учебного года бодрость улетучивается, зато накапливается злость и агрессия.
50. Когда к Дню учителя или к 8 Марта учителям дарят роскошные букеты цветов, а мне веники, я думаю, что меня никто не любит, что жизнь проходит мимо, и я оставляю цветы в школе, а вечером дома плачу и близкие успокаивают меня.

В каждой школе что-то смогут добавить, что-то убрать, и задача заключается в том, чтобы: во-первых, изучать и понимать какие проблемы возникают и сопровождают жизнь педагогов; во-вторых, администрация,

коллектив и управляющий совет должны искать разумные решения и способы не только повышения качества работы, но и качества жизни педагогов.

Повышение квалификации всех участников педагогического процесса

Важно чтобы углубленная опережающая и специальная предметная, междисциплинарная и общекультурная подготовка распространялась на все три группы участников педагогического процесса: на педагогов и специалистов, на родителей и на детей.

Организационные формы: Создается научно-методический центр школы

Который изучает проблемы и разрабатывает программы, рекомендации, организует повышение квалификации, подготовку педагогов к аттестации, организацию и проведение диагностики педагогического труда (это общественно-педагогическая, научно-методическая и управленческая организация).

Управляющий совет, Фонд поддержки образования и воспитания

Средства Фонда формируются не из обязательных взносов, а из тех финансовых средств, которые выделяют фирмы и предприятия, и из добровольных инвестиций не вообще, а строго в определенные проекты. Контроль за деятельностью фонда осуществляет комиссия Управляющего совета и он является внешкольной организацией, каждые полгода комиссия докладывает о доходах, расходах и политике Фонда. Его работники выполняют свои функции без оплаты) и администрация школы составляют программу углубленной профессиональной подготовки у лучших специалистов страны или города. Если в школе есть и полезно работает Управляющий совет, помогая внедрять в практику инновационные способы управления и инновационные программы, то школа может стать одной из лучших в регионе не в связи с условиями рейтингов, а в связи с тем, что она сможет успешно решать пять первостепенных задач:

- 1) создание условий для безопасности и здоровья детей и педагогов;
- 2) опережающая профессиональная подготовка педагогов и специалистов;
- 3) высокое качество и результаты учебно-воспитательного процесса;
- 4) хорошо организованная и интересная жизнь детей;
- 5) профессиональная подготовка старшеклассников.

Открывается школа или факультет психолого-педагогических знаний для родителей (примитивно понимаемая готовность педагогов исключает наличие тройного подхода: подготовка педагогов, подготовка родителей, поскольку они вынуждены участвовать в учебном процессе и воспитывать своих детей и подготовка всех одаренных и талантливых детей по специальным программам).

Школа или факультет психолого-педагогических знаний и психологический тренинг для родителей

Есть школы, которые понудили родителей ежедневно вместе с детьми делать уроки, и это нужно уметь делать. Есть школы, которые сумели достойно организовать обучение детей и участие родителей в учебном процессе ограничено, но у всех родителей возникают или могут возникнуть проблемы в отношениях с детьми как в младенческом возрасте, так и в связи с взрослением детей, школьные психологи и специально подготовленные и обученные педагоги, могут быть полезны, снабжая родителей теоретическими знаниями и практическими умениями.

Создание при библиотеке и компьютерном центре школы под руководством научно-методического центра специальной группы в составе

Интеллигентные родители, талантливые дети и творчески работающие педагоги для формирования массивов полезной информации, отражающей достижения технологии и сценарии педагогических мероприятий, поиск важной и полезной междисциплинарной информации и электронное распространение ее среди педагогов и родителей.

Проведение для педагогов и родителей проблемных видео- тренингов, деловых игр и документальных практикумов

Теория бесполезна и суха, если от нее не проведена тропинка к практике. И в этом смысле тренинг, как форма коллективного анализа ситуаций и практикум, когда нарочито подобранные документы, позволяют, сосредоточившись, осмысливать положения и нормы важные для понимания и практического применения полученных знаний. При этом деловая игра может быть организована как форма обучающего тренинга.

- 1. Проблемный видеотренинг.** Орггруппа специально находит совместно с психологом и педагогом проблемную видеoinформацию или творческая группа получает задание и разыгрывает под видеозапись некую ситуацию.

Для примера можно взять такие сюжеты: хулиган оскорбил учителя на уроке; наркоман, которого мучает ломка, подборка видеовысказываний депутатов о школе. Нужно, посмотрев материал, обсудить и проанализировать его, имея ввиду не критиканство, а поиск разумных выходов из ситуации и решений. Полезно то, что любая ситуация не имеет одного правильного решения и ее изучение позволяет подумать о проблеме, изучить, если она показалась важной и заинтересовала, и применить полученные знания на практике.

2. Деловая игра. Участники игры делятся на 5 групп по 5–7 человек, они естественным образом в ходе работы обнаруживают предводителя, спикера, секретаря, модератора, проблематизатора, генераторов идей. Каждая группа получает одинаковые или разные задания, после изучения которых (на это отводится 20–30 минут), спикер каждой группы выступает с докладом, и все присутствующие имеют право задать ему вопросы на понимание и уточнение.

3. Документальный практикум. (Речь идет не только об изучении материалов отчетного доклада или буклета, Устава школы, концепции и Программы развития школы, школьных локальных актов, министерских документов, положений об экзаменах, но и модераторы дают задания участникам в экспресс-режиме разработать и внести свои предложения в некоторые локальные акты).

Опережающая за год или полгода подготовка преподавателей для работы по новым программам

Управляющий совет, научно-методический центр и администрация школы предлагают педагогическому совету обсудить и принять в рамках программы развития школы и коллектива новые образовательно-воспитательные программы и организационно-ресурсные условия для подготовки преподавателей и специалистов для предстоящей реализации этих программ).

Создание кафедры педагогического творчества и проблемных лабораторий

Если у учителей неподъемная и излишняя педагогическая нагрузка как по количеству, так и по числу обязанностей, если нет необходимых ресурсов, то, естественно, речи о сформировании инновационных структур быть не может. Поскольку кафедра педагогического творчества вбирает в себя наиболее талантливых, способных педагогов, ученых, методистов, и их разработки, технологии, предложения, опыт и сценарии используются в педагогической практике, а сами учителя участвующие в работе кафедры имеют педагогическую нагрузку не более 18–24 часов, и получают дополнительно от Управляющего совета при выполнении плана научно-практических работ 50% от зарплаты.

Проблемная лаборатория

Такая лаборатория как способ обучения и способ решения проблем создается в связи с появлением проблем, решение которых затрагивает или интересует педагогов. Во главе лаборатории становится заинтересованный педагог, участники этого проекта составляют план исследований, проводят исследования, постоянно обсуждая полученные результаты, в конце выпол-

нения плана отчитываются перед коллективом и публикуют результаты, предложения, наработанные методики.

Создание временных, творческих научно-исследовательских коллективов

Для создания ВНИКА необходим научный руководитель и организатор, способный возглавить, обучать и организовать деятельность коллектива исследователей. Если участники лаборатории не получают оплаты своего труда, и им в качестве стимула добавляются дни к отпуску или определяются моральные стимулы, то ВНИК формируется под определенную задачу, выделяется грант или финансирование на выполнение работ и техническое обеспечение.

Педагоги разрабатывают в проектном и научно-практическом режиме личные научно-методические темы

Лучше этого не делать, если нет таких способностей, сил и времени, потому что насильно навязываемая всем учителям обязанность разрабатывать личную методическую тему, как правило являющуюся частью общешкольной, заставляет учителя либо формально подойти к этой работе, либо искать компьютерные аналоги, списывая их, либо демонстрировать бесполезное глубокомыслие. Вот почему, так важно поручать педагогу (на основе предлагаемых тем и идей научно-методическим центром школы и личных предпочтений учителя), самому определить тему исследований, и, если таковой не окажется, не заставлять себя высидивать пустое, мучительно изыскивая время для того, чтобы угодить администрации школы. Может так случиться, что желающих выполнять персональные исследования среди педагогов не обнаружится и это обозначает, что сначала необходимо решать другие проблемы, создавая необходимые условия для успешной работы учителей.

В школе работает научно-практический семинар свободного посещения

Можно записаться, а по итогам выполненных работ и участия в семинаре в конце года получить свидетельство (Если нет желающих записаться и участвовать в работе семинара, то это должно стать серьезным слабым или сильным сигналом, указывающим на наличие у педагогов проблем, связанных с общей нагрузкой). В работе семинара обозначены 9 основных способов организации работы:

- 1) лекции и презентации ученых, методистов и участников;
- 2) пресс-конференции согласившихся участников;
- 3) деловые игры;
- 4) тренинги по обсуждению серьезных педагогических проблем;
- 5) микро-групповое или персональное изучение достижений и открытий мировой и отечественной педагогики и ознакомление с результатами изучения слушателей;

- 6) решение специальных заданий руководителя семинара, которые выполняются в ходе учебного процесса и обсуждение полученных результатов на семинаре;
- 7) выездные занятия;
- 8) посещение образовательных учреждений;
- 9) защита персональных проектов, дипломов, выполненных работ по желанию и по предварительной записи желающих.

В школе осуществляется специальная углубленная подготовка и вводятся доплаты для успешно работающих наставников

Наставник – это волонтер, имеющий, как правило, и без того неподъемные нагрузки, но вынужденный быть конформистом. Специальное обучение наставников не производится, критерии его работы заранее не излагаются, назначение производится, как правило, волонтаристски, доплаты за его труд не производится, статусное повышение не предвидится (Лучшие наставники решением администрации школы утвержденным педагогическим советом могут получать персональную надбавку от Управляющего совета, звание «Учитель-наставник», звание «Мастер педагогического труда», «Учитель-исследователь», «Лучший учитель–наставник школы» (ведомый не имеет возможности выбирать из числа предложенных кандидатов наставника для себя. Может быть во всем этом и кроются причины того, что во многих школах наставничество не приживается).

В школе решением Управляющего совета и администрации школы создается центр, отдел или группа педагогического мониторинга, которая определяет характер нагрузок, характеристики научной организации труда, характеристик и рекомендации педагогической деятельности

Отдел определяет причины ПЛВ, оптимальные нагрузки при сохранении зарплаты, разнообразие форм педагогической работы, длительность домашних заданий.

В рамках обмена опытом педагоги посещают педагогические мероприятия у коллег

Посещение коллеги всегда полезно, оно позволяет сравнить, найти интересные моменты и то, что можно взять на вооружение. Но иногда учитель приходит на урок к коллеге без определенной цели, чисто из формальных соображений или по приказу, тогда как существуют три основных способа посещения: 1. Учителю дается вопросник, на который он старается найти ответы или подтверждения, которые никому не показывает и никуда не сдает, оставляя их себе для размышлений и работы. 2. Учитель сам определяет задачу для посещения (или она ему предлагается) и отслеживает именно ее, не растекаясь «мыслию по древу», например, отследить занятость учеников, сидящих на 2-х последних партах, в течение урока или определить, сколько времени и на что затрачивается в ходе урока, в том числе, сколько времени уходит на объясне-

ние домашнего задания. **3.** Изучить не урок, а систему работы учителя, познакомившись с его педагогическими материалами, которые он может предложить, с письменными работами учеников, с внеклассной работой по предмету, с системой работы с отстающими и талантливыми детьми, с системой накопления оценок, организацией работы с родителями...)