

## МАТЕРИАЛ №3.

04 августа 2021 г.

### Как и за что оценивают учителей

В средней школе учителя оценивают в связи с дисциплиной на уроках и результатами контрольных мероприятий. В хорошей школе есть 5 основных критериев, по которым оценивают учителя:

1. При опросах детей, родителей и коллег он получает самые высокие оценки и уважение.
2. У него на уроках не только интересно (что крайне важно), но он еще и умеет учить разных детей.
3. Он не замыкается в узкие рамки предмета, нередко вводя в его канву культурные элементы, время от времени сообщая детям интересные исторические анекдоты, различные умные шутки, факты, касающиеся других областей знаний, песни и стихи.
4. Он всегда использует предмет и для обучения, и для воспитания (можно сообщить об открытии или законе, а можно так рассказать, что у детей загорятся глаза, и они с восторгом будут смотреть на своего учителя, считая его чуть ли не соучастником открытия).
5. Он никого не преследует оценками, и, если ты не выполнил домашнее задание, он не наказывает за это, а стремится разобраться, прикрепить к тебе сильного учебника, или сам сядет с тобой на последнюю парту и поможет разобраться в учебной проблеме, добьется, что ты получишь свою заслуженную «четверку».

Известно, чем больше педагогическая нагрузка учителя и чем в большем количестве мероприятий он задействован, тем труднее ему работать и, как правило, тем хуже он работает, вот почему для каждого учителя в школе должен устанавливаться разумный предел.

### Отмена оценок

Однажды классический учитель поставил ученику, у которого были хорошие оценки по всем предметам кроме данного, несколько двоек. В связи с тем, что родители проявили небезразличное отношение к проблеме, состоялся Совет руководства, на котором учителя коллективно поддержали строгость в выставлении оценок, которые заслужил ученик. Хамство и нежелание выполнять учебные задания, низкое качество выполняемых

работ, – все это должно объективно рассматриваться и оцениваться педагогом, поскольку в противном случае учащиеся просто не выполняют учебные требования и садятся учителю на шею. И только одна молоденькая учительница попыталась высказать свое отличное от общего взгляда мнение, но ступевалась, застенялась, так и не выразив свою мысль до конца, заменив ее эмоциями. А затем, слово взял директор школы – Юрий Вартанович Киракозов: «Я полностью согласен, что должна быть дисциплина и ответственное отношение к учебе. Я также считаю, что если ученик получил неудовлетворительную оценку, то это является следствием и отражает одну из трех основных причин: или на уроках скучно и неинтересно, или предмет его не интересуется, или он не понимает те основные и важные вещи, которые заложены в предмете, то есть речь идет по-видимому о невнятном объяснении, или ученик ленится. Во всяком случае, современный педагогический подход требует (и я прошу это обязательно сделать) после того, как учитель поставил неудовлетворительную оценку, обязательно выяснить причину, которая лежит в основе неуспешности ученика. Затем составить план-программу персональных (не менее 2-3 раз в неделю) дополнительных занятий с учеником. Затем, необходимо, чтобы учитель связался с родителями и посетил ученика дома, чтобы понять причины и, совместно с родителями, найти способы решения проблемы. Далее разработать программу индивидуальной специальной работы с таким учеником, давая ему в соответствии с этой программой интересные творческие задания». Дураков среди педагогов не было, все всё поняли, и необоснованное дисциплинарное выставление «двоек» прекратилось.

Вообще оценка играет большую роль и может быть полезна, являясь инструментом контроля и стимула, а может играть и вредную и опасную роль, когда оценкой пользуются излишне педагогично. Оценка как наказание, преследование оценкой, оценка как дисциплинарный способ мщения, оценка как прикрытие и замена при педагогическом бессилии, – есть масса способов, когда оценка играет негативную роль. Хотя преследуются вроде бы педагогические цели, и учитель, страдая тягой к объективности, старается строго и точно отслеживать недостатки и ошибки, и в то же время преследует ребенка оценкой. Появившаяся последнее время идея об отказе от оценки вообще страдает ошибочным подходом. Поскольку отвергает важнейшее обстоятельство, выражающееся в желании каждого ребенка не только продемонстрировать и добиваться успеха, но и, прежде всего, знать и видеть, когда уважаемый им педагог положительно оценил его действия. Казалось бы, понятно и очевидно, что, выставляя низкие оценки или наказывая ребенка оценкой, учитель, как правило, не добивается педагогических целей, более того, даже завышая оценку, даже используя только инструменты положительного влияния, учитель добивается большего успеха, а ребенок (да и вообще всякий человек), благодаря поощрению и в ответ на поощрение, находит в себе силы и желание двигаться со свойственной ему скоростью по дороге успеха. Немаловажным обстоятельством выступает тот фактор, что низкие оценки нередко отражают плохо организованный учебный процесс. Неумение учителя учить всех детей, непонимание некоторой небольшой частью учителей, что у ребенка может быть идиосинкра-

зия по отношению к предмету, может быть отставание в связи с особым уровнем сензитивности (разные дети созревают в разное время), и иногда нужны большие усилия, больше времени, больше любви, внимания и больше разнообразных приемов и подходов, пока ребенок счастливо и в своем темпе усвоит то, что кажется простым и доступным другим детям. Важно сознавать и то, что по отношению к некоторым предметам у детей есть родовое проклятье или длительная неспособность к их пониманию и повторению (особенно это касается грамотности, решения задач и написания сочинений).

Однако, мысль об отказе от оценок вообще не так уж примитивна, как кажется. Во всяком случае, было бы неплохо в начальной школе и вплоть по седьмого класса заменить оценки какими-либо выразительными и приятными для детей сигналами, а также одновременно во всех классах ввести правило: оценки «2» и «3» следует рассматривать как педагогический брак, или неумение и неспособность учителя учить. Имеющий непомерную педагогическую нагрузку и страдающий, как правило, от профессионального выгорания, учитель не находит ни сил, ни времени для специальных и дополнительных занятий с тем учеником, которому трудно даются те или иные разделы программы. Здесь мы видим связь оценки, организации учебного процесса, подготовки учителей и организации внутришкольного контроля. Поразительно, но во многих школах администрация либо не имеет возможности, либо не диагностирует работу учителя (в том числе и с умением оценивать знания учащихся). В крупных школах, да и в ряде других работу многих учителей никто не изучает. Поэтому профессиональная деятельность быстро скатывается с профессиональных на любительские позиции, тем более, что случайные люди в образовании, или те, кто работает в школе вследствие необходимости, быстро поняли, какие возможности открываются для слабо обученных и профессионально мало пригодных учителей, позволяющих им пользоваться шпаргалками и сценариями уроков из электронных источников.

Учитель должен знать и помнить, что, преследуя ребенка низкими оценками, он, как правило, не добивается положительного результата, но способствует зарождению и развитию нелюбви, ненависти к учителю, к предмету, к учению, к школе у значительной части детей. И я часто повторяю, что на этом топоре больше крови, больше преступлений, больше несчастий, чем на многих других негативных действиях. Нужно очень сильно не любить детей, не любить свою профессию, чтобы, поставив 20 «двоек» в классе, с гордостью сообщать об этом; или с увлечением и удовольствием смотреть вечером пошлые телевизионные передачи, поставив «двойку» ребенку, который будет побит дома или будет страдать, или будет пытаться вырваться из незнания и непонимания предмета, но у него ничего не получится. Еще случается, учитель, поставив низкую оценку, дает ей такое словесное сопровождение, после которого ребенку не захочется жить. Но бывает и так, что учитель, осознавая, что времени, сил, способностей помочь ребенку нет, понимает, что поставить «двойку» придется, ведь он не выполнил учебное задание. И уже совсем крайне редко, но все же встречается, когда подросток решил исправиться и, глянув окрест он стал искать и наде-

яться, что в этом индивидуалистическом мире ему кто-нибудь поможет, и среди предполагаемых помощников он увидел учителя...

## **Отмена домашних заданий**

---

Это была и будет мечта, пожалуй, всех детей и родителей. Но уже сегодня у детей (таков уровень формализма и идиотизма) 7–8 уроков в день, и увеличить это количество невозможно. Принцип всеядности приводит к тому, что количество тем и содержаний постоянно нарастает. Есть кроме того влюбленные в свой предмет педагоги, которые еще и от себя добавляют содержание, вслед за вечно неспящими и придумывающими новые задания и смыслы учеными и методистами. Казалось бы, задумались наши стратеги и тактики образования о том, что учебная нагрузка нарастает, а знания, культура, способность к решению практических задач падает. И мы хвастливо и с патриотическим восторгом заявляем, что американская молодежь не имеет общих знаний, а разница между психологией и философией отношения к образованию между нами и ими заключается в следующем: они берут те знания, которые необходимы им для выживания, для участия в конкурентной борьбе, для решения практических задач в рамках избранной деятельности, наши дети не берут, а получают навязанные им знания и экзамены и, выполнив необходимый объем учебных работ, отбрасывают и забывают полученное знание. Какая-то часть детей получает при этом общее развитие, но большинство может знать, где находится Гонолулу и кто такой Дж. Вашингтон, однако оказываются неспособными к решению практических задач.

Но, рассуждая о заявленной теме, я хотел бы не просто выразить свое несогласие с имеющимся багажом, а, прежде всего, поискать те административные и педагогические решения, которые позволят повысить качество образования и в то же время будут учитывать имеющиеся реалии. Нужно признать, что при имеющихся объемах и требованиях обойтись без домашних заданий не удастся. Кроме того, для системного и глубокого понимания процессов и сущностей, для знания не уроков и предметов, а основ наук, необходимо для разных детей разное количество репродуктивных и репетиционных занятий. И, если одному ребенку для понимания процесса достаточно одного-двух повторений и выполненных работ, то другому нужно в несколько раз больше, нужно дольше вращаться в контент и осваивать культурные блоки и элементы. Из этого однако следует, что одни дети уже и быстро и практически поняв и освоив материал, должны получать другие, более интересные и полезные для развития задания с учетом правда того, что каждый влюбленный в свой предмет учитель норовит наращивать учебные требования, а каждый педагогический ремесленник вынужден увеличивать количество репетиционных и домашних заданий в силу двух основных причин: 1) он не умеет использовать время урока для качественной учебной отдачи; 2) главная, основная причина – он с ужасом думает о предстоящем ОГЭ, ЕГЭ и ВПР и готов понудить детей, родителей и репетиторов день и ночь выполнять учебные задания, чтобы дети набрали необходимое для школы и учителя количество баллов, при этом

сам учитель, а таких примерно половина, выполнять сложные учебные работы не умеет, технологиями интенсивного и успешного преподавания не владеет.

Таким образом, речь идет о разумном сочетании и применении современных технологий при проведении уроков: выдаче интересных и на выбор домашних заданий, которые отличаются в основном по двум параметрам: одни требуют творческого подхода, другие позволяют выполнить понятные, но еще не ставшие нормой и не составляющие смысловую ценность работы. При этом есть или могут быть два важнейших уточнения: во-первых, выполнение работ может быть не только с возможностью выбора, но и не обязательно для выполнения; во-вторых, выполненные работы оцениваются высокими баллами, а в случае неудачи, неуспешности, неверного выполнения работ оценка не ставится, а учитель изыскивает возможность для проработки с учеником той учебной проблемы, которую он не смог решить.

Рассуждая о домашних заданиях, их величине, нужно определить зависимости:

- если учитель может научить всех детей;
- если он умеет организовать полезную познавательную деятельность на уроке;
- если он глубоко, серьезно и основательно подводит учеников к содержанию, формам и смыслам домашнего задания;
- если для каждого ученика есть возможность выбора из разных по оригинальности и сложности заданий;
- если ученика не запугивают низкой оценкой;
- если учитель использует возможности микрогрупповой работы;
- если дети привыкли и умеют помогать друг другу в процессе решения учебных задач;
- если на уроке благодаря разумным технологиям удалось выполнить всю необходимую работу и все ученики поняли изучаемый материал, ... то при соблюдении всех этих условий количество домашних заданий можно существенно сократить.

Низкие оценки, которые ставят учителя не любящие свою профессию, а заодно и детей, количество уроков и домашних заданий, как правило, не приводят к повышению качества знаний, но уж точно приводят к нелюбви к школе и учению. Вот почему надлежит очень осторожно, тактично и по доброму использовать инструменты дидактики в обучении детей.

Некоторые правила, которые позволят оптимизировать домашние задания и стимулировать их выполнение:

- 80% учебного материала должно быть изучено, осмыслено и понято на уроке;
- если учитель не объяснил вербально или в розданной записке смысл, содержание и особенности выполнения домашнего задания, то для значительной части учеников оно окажется сложным и потребует много времени для выполнения (я видел неоднократно, когда учителя либо выкрикивали домашнее задание вслед убегаю-

щему классу, или формально (еще до начала урока) выписывали какой номер параграфа на дом);

- учитель, обладающий профессиональной педагогической памятью, разобьет детей на «2-ки» и «3-ки», объединяя в каждой микрогруппе одного организованного и успешного и тех, кто хотел бы с ним взаимодействовать;
- электронный дневник показал, что большинство учителей задают детям одинаковые домашние задания, независимо от готовности, мотива, способностей, тогда как оригинальные интересные соответствующие уровню подготовки детей домашние задания педагогически полезнее, чем одинаковые и невыполнимые значительным числом детей;
- некоторые веселые, умные и талантливые учителя просят старосту выписать на доске всю группу заданий на дом, определив какую оценку и сколько оценок можно получить за выполнение каждого задания;
- умный и добрый учитель уже через месяц работы знает своих учеников и отбирает из них тех, кто становится его ассистентами, лаборантами, помощниками: они проверяют домашние задания, помогают тем, кто в этом нуждается, выполняют организационные функции, а стать помощником хорошего учителя может каждый желающий;
- очень осторожно и бережно ставить оценки, понимая, что стимул в переводе с греческого – «погонялка», и что оценка может возвышать, радовать, порождать надежду, стараться и добиваться новых маленьких успехов, но она так же может и мучить, обижать, запугивать, злить и лишать ребёнка надежды;
- поручать микрогруппам выполнять коллективное задание так, чтобы члены микрогруппы сами определяли вклад и оценку каждого;
- поручать всем желающим детям в малых коллективах (по желанию можно вместе с родителями) выполнять учебные задания по специальной программе по всей теме, давая возможность участникам получить много хороших оценок;
- открыть при предметном кабинете группу предметного разновозрастного актива;
- открыть для учеников возможность участвовать в трех проектах: предметная или мультипредметная викторина, выполнение заданий, которые заранее предложил на всю четверть или на полгода учитель, участие в экспресс-конкурсах по предмету, в том числе с использованием компьютерных программ;
- закрепление за учеником с его согласия наставника или вожатого;
- домашние задания на выбор в рамках темы, предлагает учитель или ученик;
- если ученик не выполнил текущие домашние задания, он может договориться с учителем и подготовиться к сдаче зачета по всей теме;

- если ученик в начале урока заявил, что он не смог выполнить домашнее задание, ему не ставится оценка, и учитель с помощью ассистентов после выяснения причины помогает ему разобраться в проблеме.

---

## Поговорим о воспитании

Административно-приказной подход к воспитанию, управление воспитанием, мероприятийный подход, как основной способ воспитания, себя изжили и показали свою несостоятельность. Другая сторона этого процесса – осуществление воспитательного процесса по остаточному принципу при чрезвычайно малых ресурсах, с использованием усилий имеющего общие непомерные, несвязанные с организацией воспитательного процесса нагрузки педагогом. Третье ограничение – цель школы – ЕГЭ, обучение и связанные с этим организация, стандарты, дисциплина, и при этом главная задача- воспитание личности, и, заметьте, эти две цели находятся в расходящихся направлениях. Четвертое негативное обстоятельство – практически за 11 лет обучения ребенок может не участвовать в полезных социальных практиках, будучи мучительно озадачен вечными уроками и домашними заданиями и естественно, не усвоив и не получив никаких социально значимых компетенций. Пятая проблема – современный научный, производственный, социальный прогресс требует коллективных мер, наличия и развития коллектива (иначе сложно создавать команды, проектные коллективы, творческие объединения), а современная школьная действительность, с ее натаскиванием, индивидуальным учебным характером не нуждается в формировании коллективов. Без наличия педагогических и детских коллективов индивидуальное воспитание реализуется с трудом и менее продуктивно. Шестая проблема – идентичность базируется на уважении к собственной истории, собственной политике, собственной технике, но дети дома и посредством СМИ получают информацию, которая не позволяет им гордиться своей страной, малой родиной, героями и гениями современности, а без этого не может быть воспитания. Седьмая – воспитание без чудес, тайны, преодоления, удивительных событий не соответствует запросам и потребностям возраста (чудеса есть у Гарри Поттера, ни на уроках, ни в школьной жизни их нет). Восьмая проблема – без событий, то есть удивительных и необычных вещей, и активного участия детей в них, и без малого личного героизма (помощи ближнему, преодоление лени, решительные поступки, акты защиты природы) – без всего этого о воспитании говорить рано. Особенно хочется подчеркнуть суть и смысл понятия малый героизм: когда детям говорят, что герои в космосе, в прошлом веке, в соседнем городе, когда ребенок особенно на этапе переломного возраста нуждается в особом адреналине, и если он не примеривает возможность совершения чудесных превращений, если он не понимает ценности малых оригинальных поступков требующих постановки цели, воспитания воли, преодоления, и позволяющих утвердиться в своих способностях, добиться уважения и признания, то жизнь его без взлетов и падений, без открытий и лично

создаваемых чудес становится однообразно неинтересной. Девятая – до сих пор остро стоит проблема воспитания в связи с тем, что школа пытается подменять семью, а семья не желает взаимодействовать в интересах воспитания со школой. Десятая – идей, которые увлекали бы и привлекали детей нет или эти идеи, навязываемые взрослыми, не становятся важными и полезными для детей (я сказал своей внучке, что ей интересно и полезно было бы читать Гайдара, Чуковского, Паустовского, а она ответила нет, лучше «Хроники Нарнии» и «Властелин колец»). Одиннадцатая – школа до сих пор оторвана от реальной жизни, а воспитание вне реальности – фикция.

Каковы же реальные возможности воспитания? Первая и главная – это личность педагога, его жизненная позиция, его отношение к детям, его авторитет и три принципа, которые он исповедует: толерантность, эмпатия и нравственность. В основе воспитания лежит деятельностный подход в сочетании со словом. А не слово вместо деятельности. При этом, если педагог не умеет и не может организовать при помощи коллег и родителей содержательную интересную и полезную деятельность детей, то практически воспитание не осуществляется. И две других вытекающих из первой задачи: расширение культурного поля – как часто мы мимоходом и вне романтической героики сообщаем детям некоторые факты, оставаясь и оставляя детей равнодушными; как часто лень и эгоизм, формализм и невзыскательность приводят к тому, что дети не знают и не видят чудесных творений рук человеческих и чудесных проявлений природы и как следствие, у них не развит эмоциональный интеллект, способность испытывать высокие переживания и чувства, способствующие умственному и нравственному развитию. Говоря об обязанности родителей заниматься воспитанием собственных детей, школа нередко занимает как бы постороннюю позицию. Тогда как согласование требований, научение родителей (ведь в школе есть талантливые профессионалы) принципам нормам и правилам взаимодействия с детьми, – является важным условием успешного воспитания в семье и в школе. К сожалению, в современной школе мало учителей, владеющих технологиями и знаниями необходимыми для обучения, а значит и воспитания заинтересованных талантливых детей, способных достигать высокого уровня в предметном обучении и в решении учебных задач.

Если каждый учитель как личность, как педагог привлечет несколько детей, если у каждого ребенка будет интересный и полезный предмет или полезная деятельность (при этом, если он будет с трепетом, уважением, и может быть любовью относиться к кому-либо из учителей), то у детей и взрослых будет не только больше оснований для счастья, но и больше возможностей для развития и успехов.

### **Некоторые моменты успешного воспитания, выраженные в вопросах и утверждениях:**

- Все родители участвуют в общественной, культурной и педагогической жизни класса.



- Все родители имеют и достойно ответственно выполняют постоянные и временные поручения.
- В классе сформированы реально работающие органы самоуправления.
- Дети, родители и педагоги коллективно и консенсусом определяют интересную и полезную жизнь детей.
- Все дети имеют общественные поручения.
- В классе принято помогать друг другу в решении учебных задач.
- Разработаны и реализуются на практике правила поведения и участия в различных делах.
- Каждый ребенок имеет возможность и обязательно занимается каким-либо видом спорта и активно участвует в общественной жизни класса и школы.
- Каждая семья получает паспорт культурной жизни, в который заносят все путешествия, все интересные события, все замечательные дела и поступки.
- Разработана система стимулов для родителей, детей и педагогов, которые присваиваются на основе общественных решений.
- В классе издается газета, в которой кроме всего прочего отражается интересная жизнь класса и очерки о родителях, педагогах и детях.
- Каждую четверть родители и дети определяют удовлетворённость и отношение к учителям, школе, друг другу.
- Классный коллектив вместе с педагогами определяет тех ребят, которые будут защищать честь класса и школы на интеллектуальных, спортивных соревнованиях.
- В классе из детей и родителей создан суд чести, который разбирает ситуации и поступки и принимает разумные решения.
- Если кто-то болеет, то ему помогают все.
- В классе разработаны и приняты к исполнению принципы культурной жизни: не торчать в чатах, не убивать много времени в компьютерных играх. Если кто-то прочитал хорошую книгу, он советует прочитать ее остальным.
- Каждый ученик считает разумным и правильным лозунг: «Знаешь, умеешь, понимаешь, научи и помоги другим». Кто не умеет интересоваться и удивляться тот не может удивить и заинтересовать своей персоной других. Если ты ничего полезного не делаешь для ближних, то от тебя не будет пользы и дальним.

### **Главные организационные условия для функционирования и развития хорошей школы**

---

Директор и команда. Директор как административный руководитель, эффективный менеджер вполне пригоден для реализации идей прусской педагогики, и его задача – заставить, запугать, наказать. Потребовать, чтобы учителя натаскали детей, увеличивая нагрузки в школе и дома (для относительно успешной сдачи экзаменов и проверочных работ), чтобы из школы не поступа-

ло раздражающей чиновников информации, чтобы все мероприятия, отчеты, анализы, бумаги, явки и присутствие были обеспечены.

Такому менеджеру не нужна команда, поскольку, не являясь педагогом, он, прежде всего, заинтересован в сохранении своего поста и в выполнении тех требований и задач, которые устанавливают вышестоящие инстанции. Естественно, если он не глуп, то старается поддерживать в школе такой уровень дисциплины и ответственности, который не приведет к активному противодействию педагогов и родителей.

Есть, однако, и разновидности директоров, вынужденных или добровольно привыкших к исполнению функций в рамках необходимости для поддержания и сохранения ситуации.

Это может быть:

- директор-либерал (веселый, добрый, счастливый, от него исходят некие лучи, но что делать и куда двигаться, он в силу характера не знает);
- директор-временщик (знает, что скоро выгонят, знает, что не на своём месте, но сам уйти не может и стесняется);
- директор-демагог (часами самозабвенно и восторженно указывая перстами вдаль может говорить на любую тему, и отвечать на любой вопрос. При этом отвечать на вопросы он может, а решать проблемы – нет. Школа при нём вечно участвует в обсуждениях, собраниях, совещаниях. Однажды он проводил педсовет, который длился 4 часа, и все участники, кроме него самого, заснули);
- директор-теоретик и отвлеченный мыслитель (Он постоянно что-то пишет, и о чем-то думает. Он иногда задает вопросы, на которые ответить могли бы Кант и Гегель... Но учителям надо работать);
- особое место занимает директор, лишенный организаторских способностей (он требует сделать, организовать, поднять, осуществить, решить и дальше этой стадии дело не движется);
- директор, временно вынужденный исполнять должность и ждущий повышения (он с таким любезным безразличием слушает, смотрит и что-либо решает, что при нем всем хорошо, вольготно и безразлично);
- воинственный директор, готовый к бою, но не знакомый с педагогикой (вечно с шашкой наголо, вечно готовый найти врага и поразить его. Но враг прячется и даже если наш герой требует, чтобы враг вышел в открытое поле, никто не идет);
- директор, не имеющий собственного лица и полностью зависящий от любого мнения (этакий гоголевский тип);
- директор-бухгалтер (вечно подсчитывает и записывает);
- усталый директор (тромбофлебит, профессионально-личностное выгорание на лице, 8 лет до пенсии);
- директор, имеющий национально-культурные недостатки (он постоянно курит сам, но при этом отнимает у детей сигареты и ругает их

за курение, он уважает учителей и родителей, которые приходят к нему в кабинет с бутылкой водки и не забудут о закуске);

- директор-демагогический формалист (мастер отчетов: если кто-нибудь читал бы составленные им программы, акты и отчеты, то обнаружил бы, что для их реального выполнения необходимо работать по формуле  $24/365$ , где первая цифра отражает количество рабочих часов в день и вторая – количество рабочих дней в году);
- директор-менеджер (не знает педагогику, не любит людей, не ходит на уроки, но использует в речи много иностранных терминов и требует от заместителей, выполнять все, что положено);
- директор-пережиток прошлого века (вечно волнуется, вечно переживает, раньше всех приходит и позже всех уходит, старается, чтобы в школе сохранялись традиции и порядки, компьютером не владеет, работает по-старинке, опираясь на группу таких же немолодых, ответственных и честных учителей).

И только один тип директоров способен руководить педагогическим коллективом и организовывать учебно-воспитательный процесс, благодаря своим управленческим талантам, и, прежде всего, вследствие ряда способностей, без которых создание и развитие школы нового типа, то есть гуманистической школы, невозможно. Прежде всего он должен установить хорошие отношения с отраслевым и местным руководством, при этом прекрасно понимая, что любой начальник может воспользоваться двумя варварскими антидемократическими статьями – увольнение без объяснения причин и увольнение в связи с утратой доверия. Особо привлекательно второе событие: когда руководитель утратил доверие лица, которому сложно и трудно доверять. При этом нередко увольнение происходит даже в тех случаях, когда директор работает хорошо и успешно, но нужно устроить своего человечка или просто не нравится образ жизни и поведение увольняемого. Один из моих знакомых вынужден был уволиться потому, что начальство требовало ходить в сауну, выпивать на природе, а он как-то не был к этому расположен. Поэтому для решения внутренних проблем школы директор должен (если он действительно хороший и уважаемый руководитель) сформировать из числа достойных и социально значимых родителей актив, который, кстати, не даст головоотяпам его уволить. Второе важное направление – публикации в центральной, отраслевой и общей печати. Третий способ защиты, менее приятный, но часто употребляемый, – своевременно в дни торжеств отправлять начальству букеты и гостинцы благо их школе дарят много.

Как руководитель он должен в совершенстве владеть административными и психолого-педагогическими методами управления, но главное, он должен обладать тремя врожденными личностными качествами: развитая эмпатия, то есть способность понимать и чувствовать переживания, трудности, возникающие у людей и способность не просто сочувствовать, а организовать и лично помочь нуждающемуся в помощи человеку; способность принимать оригинальные решения и вносить интересные идеи и предложения; способность подбирать и организовывать команду заинтересованных специалистов для коллективного решения сложных и важных

проблем. (Нередко мудрый директор часть своих функций делегирует завучу, понимая, что последний лучше разбирается в людях и проблемах, лучше умеет организовать, потребовать и заставить, и тогда фактическим внутренним директором становится завуч, а собственно директор берет на себя функции защиты школы от внешней среды, представительские функции, функции, связанные с решением острых проблем).

Способность принимать оригинальные решения при дефиците кадров, ресурсов, времени и условий отражает профессиональную готовность директора. Его авторитет, должен базироваться не на испуге и приказе, а на возможности спора, возможности коллективного поиска истины, и при этом каждый подчинённый знает, что любая дискуссия, любое умное несогласие приведет не к преследованию, а к уважительному отношению со стороны директора. Наивное и консервативное представление что директор с небольшой группой избранных (так называемым активом) будет вершить дела организации при полном или относительном безразличии коллектива – в лучшем случае, а в худшем – при ехидном и злобном латентном сопротивлении. Вот почему так важно вовлечь и увлечь в процесс управления большинство или весь педагогический коллектив, используя таланты и достоинства каждого в общих интересах. Вот почему не менее важно вовлечение в процесс управления всех или большинства родителей, прекрасно понимая, что у школы есть профессиональные возможности, а у родителей – ресурсы. Вот почему так важно вовлечь в процесс управления, делегируя некоторые функции еще и ученическое самоуправление. И умный талантливый директор понимает, что возвышающие статусы учителей, награды для родителей, формирование такого количества общественно-педагогических организаций, которые необходимы для выполнения задач, определенных программой развития школы, – все это важнейшие составляющие успешного управления.

*Продолжение следует ...*