

d.

www.direktor.ru

журнал для руководителей учебных заведений и органов образования

директор школы

04 · 2012

а п р е л ь

ШКОЛА:

тест на толерантность

ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ

в деловом общении

ИГРА ПРОТИВ ШУЛЕРА:

автономный статус школы

Власть уходит?..*

Э. Тоффлер утверждает, что есть три типа власти. Первая — это власть насилия. С этим мы хорошо знакомы, так как за любым законом стоит угроза применения насилия, наказания или его возможность. Однако этот тип власти крайне негибок. Это власть низкого качества.

Второй тип — это власть денег. Это более гибкая власть. С ее помощью можно добиться значительно большего. Именно с возможностями этой власти сейчас знакомятся школы. Однако не все можно купить с помощью денег.

А вот третий тип — это власть знания. Это власть высокого качества, но здесь требуются некоторые пояснения. Именно этот тип власти не имеет ограничений. Деньги имеют обыкновение рано или поздно кончаться, а вот знания человеком только накапливаются. Здесь нужно отметить, что и возможности применения насилия (принуждения) и финансовых ресурсов распределены в обществе крайне неравномерно, но еще более неравномерно распределяются знания. Именно это тип власти наиболее заметно угрожает традиционным управленческим структурам, которые базируются, в том числе, и на постулате того, что люди заменимы. Ведь «незаменимых нет», не так ли?

И это действительно так, пока вы в качестве подчиненных имеете не очень квали-

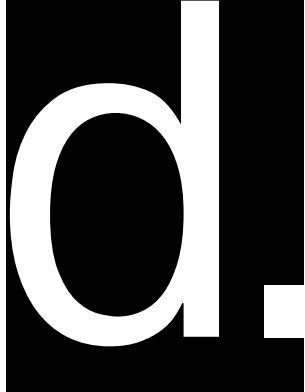
фицированные кадры. Но если среди ваших подчиненных появляются люди очень высокой квалификации, ситуация меняется. У меня, например, в редакции к таким относятся программисты. Они знают и умеют то, что простым смертным, в том числе и их руководителю, недоступно. Как их контролировать, тем более мотивировать? Они работают на основании внутренних мотивов.

У вас, например, профильная школа и блестящий педагог по этому профилю. Что будет, если он уйдет? Конечно, замену найти можно, хотя и очень трудно. Но время адаптации человека в организации не меньше года, и это будет уже немного другая школа.

Они, профессионалы, обладают знанием, умениями, которые делают меня зависимым от них. Власть в традиционном понимании уходит. Чем больше у меня квалифицированных кадров, тем меньше власти, во всяком случае в традиционном понимании, и больше у них. Безвластны, заменимы только низкоквалифицированные кадры. Это, собственно, одно из последствий экономики знаний, о которой сегодня так много говорят. И что мы будем с этим делать?

Константин Ушаков

* По мотивам книги Э. Тоффлера «Метаморфозы власти». — М., 2003.



4/2012 (167)

Научно-методический журнал. Выходит 10 раз в год. Издаётся с 1993 года

директор школы

Главный редактор
К.М. Ушаков
Зам. главного редактора
В.Я. Гринберг
Шеф-редактор Е.Е. Терешатова
Ответственный секретарь
М.Г. Драмбян
Технический редактор
Е.С. Воронова
Компьютерный набор С.Л. Баранова
Редакция
Е.А. Кучеренко
Л.Н. Панина
Е.М. Ушакова

Эксперты-консультанты
Аникеев М.В. Литвинов А.В.
Великов А.В. Маркова Л.Н.
Ермилова Т.Ю. Пономарев Н.И.
Иванов А.Ю. Рычкова П.А.
Качан Н.Н. Сисина Е.А.
Комиссаров И.В. Скурихин Д.А.
Кошелев А.А. Сулукиди Л.В.
Куркова Н.В. Хворов Н.Е.
Лещев В.А. Чижков В.А.
Ликсанова А.Е. Чичурко В.В.
Щербо И.Н.

Макет, дизайн А. Галкин

Корректоры
Д.П. Рысаков, Г.В. Яковлева

Издательская фирма
«СЕНТЯБРЬ»:
Распространение
и подписка
Т.А. Доронина
Главный бухгалтер
О.А. Архиповская

Адрес для писем:
115280, Москва, а/я 99
Тел.: (495) 710-30-01
E-mail: septem@direktor.ru
http://www.direktor.ru

© «Директор школы», 2012
© «ИФ «Сентябрь»»

в этом номере

Письмо редактора	
Власть уходит?..	1
Конкурс	
Хворов Н.	
Антикризисное управление школой: пространство возможностей	5
Образовательная практика	
Школа: тест на толерантность. Беседа с президентом фонда «Холокост» А.Е. Гербер	13
Загвоздкин В.	
Стандарт педагогического образования: структура и результаты одного исследования	16
Топ школ повышенного уровня восьми регионов РФ	24
Искусство управления	
Ляпина Л.	
Система профессионального роста педагога — наставлять и мотивировать	35
Преодоление барьеров в деловом общении	41
Фишбейн Д.	
Директор немецкой школы — госслужащий пожизненно	46
Рябикова З.	
Труд учителя в вопросах и ответах	50
Организация учебного процесса	
Пузыревский В.	
Вкус увлекательного образования	53

Казарновский С.

«Работа понятий», или Глубинная интеграция учебного
процесса 59

Громыко Г., Рязанов В.

Технология парного обучения 65

Галкина Г.

Психолого-педагогическое сопровождение реализации
Федерального госстандарта начального образования 70

Москвитина Л., Белова И.

Речь учителя: грамотность и выразительность 75

Баурова Ю.

Разнополюс обучение. Гендерный подход 79

Воспитание и дополнительное образование

Тебенькова Е.

Как мы исследовали социальную компетентность 85

Файн С.

«Чтобы жить созидая...» 94

Школа и родители

Вершинин С.

TV — наш друг или недруг? 98

Экономика и право

Куприянов Б.

Игра против шулера 102

Уроки здоровья

Ушакова Е.

Здоровый учитель — успешный ученик 106

Библиотека руководителя школы

LIB.DIREKTOR.RU

Код доступа — 1539



Призер Всероссийского конкурса «Директор школы – 2011»

Хворов Николай Егорович — директор Тамбовского кадетского корпуса имени летчика-космонавта Л.С. Дёмина уже 12 лет.

Вот что рассказывает о кадетском корпусе сам Николай Егорович: «Визитная карточка Тамбовской области — давние традиции военной службы, высокий социальный статус воинской профессии. В ситуации острой образовательной конкуренции за ученика мы используем эти особенности и предлагаем образовательные услуги, направленные на развитие традиций кадетского образования.

Наша образовательная траектория включает в себя идею самостоятельности, социально востребованную идею становления моральных ориентиров юношей. Основными ценностями школы стали мораль справедливости и ответственности сильного, воспитание нравственной стойкости и патриотизма, формирование представления о гражданстве и защитнике Родины.

Миссия кадетского корпуса — обучение и воспитание граждан России, готовых к профессиональному служению обществу и государству.

Мы видим наших выпускников на военной, государственной, муниципальной службе на благо Отчизны.

Это будущее требует не столько набора классических знаний, сколько открытой коммуникации, умения принять вызов, привлечь успех. Поддержка инициативы воплотилась в систему практик проведения олимпиад, конкурсов, семинаров всероссийского уровня на базе кадетского корпуса, участия учителей и кадет в on-line мероприятиях, видеоконференцсеансах с ведущими учреждениями России.

Сегодня партнерами кадетского корпуса являются более 30 ведомств и организаций: от территориальных управлений ФСБ, УФСИН, наркоконтроля до Тамбовской епархии, от английской королевской кадетской школы в г. Сюррей под патронатом Елизаветы II до общероссийского общественного объединения «Молодые интеллектуалы России», от Международного фонда поддержки кадетских корпусов им. А.Йордана до пограничной заставы в пос. Кабардинка Краснодарского края».

Николай Егорович — кандидат педагогических наук, доцент, победитель Всероссийского конкурса «Лучший директор образовательного учреждения» 2007 года, призер Всероссийского конкурса «Директор школы — 2011».

Конкурс

«Все мы — свидетели глобального кризиса — за очень короткое время пережили передел политических, экономических устоев, но главное — нравственных и ценностных ориентиров. Школу переполнила опасность профессиональной неудовлетворенности. Управленческая задача — перевести школу из плоскости бесконечных опасностей в пространство возможностей». Об этом пишет в конкурсном эссе призер Всероссийского конкурса «Директор школы – 2011» директор школы-интерната «Тамбовский кадетский корпус им. Л.С. Дёмина», заслуженный учитель России, кандидат педагогических наук Николай Егорович Хворов.

Антикризисное управление школой: пространство возможностей

■ Н. Хворов

Визитной карточкой Тамбовской области всегда были давние традиции военной службы, высокий социальный статус воинской профессии. В ситуации острой образовательной конку-

ренции за ученика необходимо использовать эти особенности территории и предложить образовательные услуги, направленные на удовлетворение очевидного социального заказа.

От родителей — сформировать ценностные установки, опирающиеся на ответственность, чувство долга, традиции местного социума. Усилить мужское участие в воспитании юношей, лишенных этого влияния (по совершенно разным причинам: от социального сиротства до профессиональной миграции мужчин в столицу).

От учащихся — желание быть причастными к военизированным нормам жизни (быть похожим на папу), стать физически развитым и здоровым, востребованным после окончания школы (снижение тревожности), научиться действовать и проявлять инициативу.

От органов власти — заказ на возрождение патриотизма, гражданственности. Кроме того, более прагматичные задачи: апробация новой модели образовательного учреждения, создание школы, которую удобно показать гостям (тогда необходима репутация поборника реализации национальных образовательных инициатив).

Военные вузы России, церковь, ветеранские организации, советы территорий — активные участники формирования заказа (особенности региона). Сегодня партнерами кадетского корпуса являются более 30 ведомств и организаций.

Мы получили вектор развития, который выделен общественным сознанием из множества других. Это стало платформой для выхода из зоны опасности в зону развития благоприятных возможностей.

Наша образовательная траектория включает в себя идею самостоятельности, идею уважения местных традиций к военной профессии и службе, социально востребованную идею становления моральных ориентиров юношей.

Миссия кадетского корпуса — обучение

и воспитание граждан России, готовых к профессиональному служению обществу и государству.

Кризис рождения

Основной риск нашего рождения был связан с поиском единомышленников.

Первые шаги были достойны большой сцены. Руководитель с фанатизмом, достойным Икара, должен убедить всех в своей вере, выгоде предложенной возможности, в вероятности успеха. С другой стороны, с мистицизмом, достойным Калиостро, напугать неизбежной образовательной смертью в случае отказа от предложенного нового. Успех в консолидации коллектива зависел от эмоциональности, одержимости, убедительности, веры и уверенности поступков руководителя (что бы ни произошло, делай вид, что именно этого ты и хотел).

Одним из индикаторов успеха антикризисных действий можно было считать готовность и умение привлекать и удерживать талантливых педагогов.

Находились профессионалы, обладающие высоким статусом, опытом, научным багажом и другими профессиональными привилегиями, которые по непонятным мне причинам согласись рискнуть всем этим ради идеи создания новой школы.

Талантливые педагоги привели первые выпуски (это были два класса военного лица) к 100-процентному поступлению в самые престижные военные училища России. Можно было отмечать день рождения новой школы. Кажется, мы вступили в зону благоприятных возможностей.

Управленческим механизмом создания школы стал принцип совмещения про-

тиположного: соединение командно-авторитарного управления с развитием творческой активности и инициативы.

Несмотря на запас доверия к коллективу, негласно принимался отказ от демократии (командование, к большому сожалению командующего, — одиночное занятие). Ответственность и возможность принимать стратегические решения концентрировались в руках директора, главенствовали принципы обязательного исполнения, профессиональной дисциплины, воинствующего единоначалия. По умолчанию поддерживался порядок: одна голова не только хорошо, но и вполне достаточно.

Наша школа — школа деятельного воспитания мальчиков и регламентированной системы жизнедеятельности. Кому-то может показаться отсутствием логики развитие в военизированном учреждении атмосферы творчества, инициативы, конкуренции, в том числе в сетевом пространстве. Подобную позицию можно принять, но не разделить. Мы готовим юношей не к послушной исполнительности, хотя дисциплина и обязательность наши приоритеты. Мы видим наших выпускников на военной, государственной, муниципальной службе на благо Отчизны. Это будущее требует не столько набора классических знаний, сколько открытой коммуникации, умения принять вызов, привлечь успех.

«Ответственность и возможность принимать стратегические решения концентрировались в руках директора... По умолчанию поддерживался порядок: одна голова не только хорошо, но и вполне достаточно».

Поддержка инициативы воплотилась в систему практик проведения олимпиад, конкурсов, российских кадетских сборов, семинаров всероссийского уровня на базе кадетского корпуса, участия учителей и кадет в on-line мероприятиях, видеоконференцсеансах с ведущими регионами и учреждениями России. В подобной ситуации активность кадет и профессиональная энергичность учителя — *единственно возможный способ быть успешным*.

Сегодня сложилась практика образовательного «продюсирования» кадет.

Другой лакмусовой бумажкой развития творческой среды в коллективе мы считаем работу открытых демократических школьных органов: передачу реальных управленческих полномочий управляющему совету кадетского корпуса (*смогли себе это позволить далеко не в первый год создания корпуса*), работу школы младших командиров, суда кадетской чести, четкую структуру младшего командного состава кадет. Для нас важно воспитание культуры взаимопонимания, согласования действий, совместной выработки решений.

Нет смысла скрывать, что кризис переживало и содержание образования. Эта проблема стала для нас первостепенной еще и потому, что мы взяли ответственность за практическую профориентацию кадет. Больше число наших воспитанников хотя бы как минимум стать военными, как максимум — чувствовать себя мужчиной на любой службе. Отсюда профессиональная составляющая в содержании обучения, она построена при взаимодействии с силовыми управлениями командованием военных вузов страны.

В школьный компонент включены дисциплины «Основы военной службы», «История кадетских корпусов», реализуются 17 элективных курсов культурологического

направления, «Военная обязанность и военная служба» и т.д.

Что для нас всегда будет главным в вопросах развития творчества? Это система образовательных событий, направленных на воспитание кадетской чести, национального достоинства, патриотических ценностей.

Одна из последних акций — «Одна судьба — одна Победа». Мы организуем выезды полного состава кадетского корпуса на туристических поездах в Республику Беларусь (Брестская крепость) и Украину (Севастополь) по местам боевой славы.

Сегодня постоянно действующим может быть, единственно возможным, фактором развития и успеха являются перемены. Управлять переменами нельзя, но их можно опережать*. Кризис наступившего момента состоит в том, что необходимо растревожить коллектив, почувствовавший комфорт стабильности, затеять игру «на опережение» (нарушить укоренившиеся правила, которые привели к успеху). Это новая зона опасности и новая возможность для движения вперед.

Кризис развития успешной личности

Во-первых, о воспитании *успеха кадета*.

Ключевой проблемой и предметом гордости (в ситуации решения этой проблемы) стало развитие социального успеха наших выпускников.

Реализация социальной миссии кадетского корпуса привела к дилемме: с одной стороны, необходимо сохранить высокий уро-

* Питер Дракер. *Эффективный руководитель*. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 224.

вень универсальных знаний (неприлично не знать, кто такой Суворов).

С другой стороны, развитие успешности воспитанника лежит в плоскости формирования у кадет социальных компетентностей (выбор, самоопределение, самореализация, образовательная инициатива).

К решению этой дилеммы мы были не готовы ни психологически (психология «учитель всегда прав» не предусматривает вариативности обучения и инициативы ученика), ни технологически (нет навыков работы, например, в малой группе).

Механизмами выхода в пространство возможностей стали: развитие партнерских взаимоотношений; изменение технологической среды внутри корпуса.

Сегодня среди социальных практик кадетского корпуса — ежегодное формирование образовательного заказа на подготовку кадет для целевого поступления в профильные вузы Москвы и Санкт-Петербурга, Новороссийской морской службы, учреждений межрегиональной ассоциации дополнительного образования.

В условиях кадетского образования, как ни в каком другом, с максимальным успехом удается смоделировать образ будущей профессии, службы, сориентировать выпускника в социальных условиях.

Сегодня в школе введена *новая форма внеучебного взаимодействия*: открыты нобелевские классы (физика и математика) совместно с Санкт-Петербургским межрегиональным центром «Образование без границ» и ломоносовский класс совместно с МГУ им. Ломоносова. Кадеты проходят дистанционное обучение в течение года, участвуют в интеллектуальных состязаниях, проблемно-деятельностных

играх, психологических тренингах, спортивных состязаниях, всероссийских конференциях.

Во-вторых, направление развития успеха личности — это работа с персоналом.

Выскажу несколько крамольную мысль, но придуманную не мной и много раз подтвержденную международными исследованиями в области образования.

Каждый опытный директор знает, что уровень информатизации, насыщение материально-техническими благами, приток финансов, увеличение числа технологий — вещи сами по себе приятные, но мало определяющие успех конкретной школы.

Единственный потенциал, который, во-первых, лежит в поле управления директором, во-вторых, реально влияет на развитие успеха в школе — это потенциал кадровый. Именно от учителя, его *желания, убеждений, квалификации и компетентности* зависит развитие возможностей школы, а значит, преодоление любого из вышеперечисленных кризисов.

Вопреки идее о неисчерпаемости кадрового ресурса, сегодня резко снизилась планка общественного доверия к профессии.

Проблема сегодняшнего учителя связана с верой в собственную профессиональную успешность, точнее, в ее неверие.

Определив, таким образом, кризис учительских ожиданий, мы нашли единственную возможность развития ресурса своих кадров: создать условия для признания успеха учителя в ситуации перемен.

Используем два управленческих механизма. Во-первых, система поддержки инициативы педагога (в т.ч. и за счет пересмо-

тра финансовой деятельности и изменения механизмов поощрения).

«Проблема сегодняшнего учителя связана с верой в собственную профессиональную успешность, точнее, в ее неверие».

Во-вторых, привлечение на работу в кадетский корпус состоявшихся в профессии педагогов. Их профессиональный статус заметен, одобряем и авторитетен для кадет, коллег, родителей.

Одно из направлений работы по развитию профессионального успеха — развитие ресурса малой группы.

Если вчера потенциал организации был суммой ресурсов отдельных педагогов, то сегодня привычная (в силу специфики работы учителя) формула суммы единиц не работает. Исчерпан или почти исчерпан ресурс личности, если учесть состояние хронической неуспешности учителя. Необходимо научиться использовать возможности командного взаимодействия, руководителю — научиться формулировать конкретные задачи перед командой (назад за парту!). Хотя в нынешнем году мы выставили «на всероссийскую продажу» 5 командных проектов, но лишь один из них получил призовое место. Пока нам привычнее работать по формуле «суммы потенциала лидеров».

Главное — присутствует желание и энергия для перехода на новый уровень сотрудничества.

Наконец, последнее (что по сути является первым) — ближний круг руководителя. Структура его менялась и пе-

реорганизовалась. (Никогда не проводил реорганизацию без основательной причины. Но если реорганизации не было довольно давно, это уже основательная причина*.)

Пожалуй, эта структура остается одной из самых подвижных до сих пор. Изменения этого года касаются введения должности заместителя по научно-методической работе (из-за требований последнего времени оформлять большой объем стратегических документов, необходимых школе, но напрямую не связанных с учебной работой), штата курсовых офицеров, которым переданы полномочия по организации образовательного процесса на отдельных курсах и полная ответственность за ее результат.

Таким образом, ноша директора существенно облегчилась. Остался ограниченный круг полномочий: формирование и реализация стратегии школы; развитие связей кадетского корпуса с внешними партнерами (органы управления образованием, военные ведомства, международные связи) и защита школы от агрессии непонимающих; кадровая политика и распределение финансов.

Все остальные полномочия переданы функциональным руководителям (у толкового начальника заместитель всегда умница). С некоторых пор делегирование полномочий и ответственности ближнему кругу дало директору ранее недостижимые возможности.

По-прежнему считаю единственным неисчерпаемым ресурсом развития организации свой коллектив, потому что сто шагов одного человека много меньше, чем один шаг ста единомышленников.

* Дж. Эйкерз, IBM <http://www.krconsult.org>

Кризис материально-технического обеспечения

Это проблема, о которой не пишет только ленивый. Нет такого директора, который об этом не упомянул. Школ, довольных своим богатством, нет.

Мы начинали с пустого места. Нашей целью стали стены старого учебного корпуса, арендованного и убогого. Сегодня материально-техническая база корпуса позволяет удовлетворить самый притязательный социальный заказ.

Классы оснащены мультимедийной аппаратурой, интерактивными досками, в учреждении действует локальная сеть, оснащены видеоконференцзал с аппаратурой для проведения видеосвязи, интерактивный стрелково-тренажерный тир, лингафонный кабинет, 3 компьютерных класса (6 чел. на 1 компьютер — лучший показатель в области), радионавигационный комплекс «Космос-2», работают столовая на 280 мест, жилой корпус на 128 мест (с чайной, гостевой и тренажерной комнатами), лицензированный медицинский кабинет с оборудованием функциональной диагностики и лечения лор-заболеваний.

«Автономия — это то, что вынужденно заказывает организация, которая зажата в рамки казначейских шлагбаумов».

Главным источником выхода из зоны опасности в зону развития возможностей стало активное участие в конкурсах, грантовых, областных инвестиционных проектах. На общем фоне нашего дотационного региона мы выглядим богачами.

За последние три года за счет самостоятельной конкурсной и проектной дея-

тельности учреждения удалось заработать 12,1 млн руб.

Перспектив для развития этого направления достаточно. Новое нормативное пространство в отношении самостоятельной деятельности учреждения дает поле для раздумий и инициатив. Но для этого необходимо создать **управленческую команду, способную к менеджерской деятельности, стратегическому планированию ситуации, прогнозу и минимизации рисков развития**.

Мы не первые в области переходим на автономию. Но мы первое в области интернатное учреждение, решившееся на это. Автономия — это то, что вынужденно заказывает организация, которая зажата в рамки казначейских шлагбаумов.

Наконец, мы продолжаем работать в направлении ранжирования заработной платы учителей. (Ничто так не деморализует, как скромный, но постоянный доход.*) Далее — было бы хорошо научиться поощрять не усердие, а результат. Сложная задача для руководителя!

Кризис развития организации

Сегодня кадетский корпус живет стабильно, но не потому, что в коллективе уменьшилась скорость изменений, а потому, что снизился уровень неопределенности. Появился опыт работы в экстремальных условиях.

С этим связаны новые тревоги.

Во-первых, опасения субъективного характера. Известно, что лидер не должен руководить чем бы то ни было больше

* Эд Уилсон. Основатель NBC Enterprises.

5–6 лет. Иначе он выдыхается, теряет прежний интерес к делу и становится пленником собственных шаблонов, которые были новаторскими идеями, когда он возглавил организацию*. Однажды я уже оставлял кресло директора корпуса и «отпускал» коллектив в самостоятельное плавание. С момента возвращения прошло чуть более 5 лет, и сегодня формально относить правило «5 лет» к себе мне неудобно (достойного лидера не воспитал). Считаю, что спрашивать: «Кто достоин быть директором?» — все равно, что спрашивать: «Кто достоин быть тенором?» Разумеется, тот, кто может петь тенором**.

Отсюда триединая задача самому себе: учиться (хотя место директора за партией в последние лет пять не пустовало вовсе); находить направления содержательной провокации коллектива на новые и постоянные изменения; ставить максимальные цели и ориентироваться на прорывные результаты, при этом не бояться временного снижения компетентности.

Во-вторых, объективные проблемы. Результат работы кадетского корпуса считается успешным в том случае, если он измеряется не в абсолютном показателе качества знаний кадет, а в его динамике. В этом случае становится понятен профессиональный вклад учителя в развитие каждого ученика, а не успех генотипа кадета.

Состав учеников очень разнородный. Отсюда наша объективная проблема развития — необходимость индивидуализации образовательного процесса. Задолго до идей стандарта нового поколения мы вели поиск построения индивидуальных образовательных траекторий, разнообразия

* Уоррен Бланк. 108 навыков прирожденных лидеров. — СПб.: «Диалог», 2006. — С. 314.

** Генри Форд. Моя жизнь мои достижения. — М.: «Попурри», 2010 — С. 346.