

*Сломаться на ребенке*

|  |
| --- |
| ***Кондрашов Артем Вячеславович***  *заместитель директора школы № 1927, г. Москва* |

**В чем суть работы директора? Возможно, в поиске управленческого компромисса между желаемым и возможными, а может быть в педагогической деятельности, которую нельзя останавливать, чтобы интересы самого главного участника учебно-воспитательного процесса — ребенка — были соблюдены? В этой статье обозначены шесть актуальных ситуаций, произошедших в этом учебном году в одной из московских школ, когда директору нужно было взвешивать педагогические и управленческие аргументы «за» и «против», и искать компромисс.**

В одной из сцен известного советского кинофильма главный герой Штирлиц сказал радистке Кэт: «Сломайся на ребенке». Разве не в этом состоит компромисс, который мы, взрослые, постоянно ищем? Сломаться не для того, чтобы опустить руки, а для того, чтобы найти дополнительные педагогические резервы для дальнейшего развития.

Компромисс нужно искать всегда, когда возникают какие-либо противоречия. Управленческие и содержательные противоречия возникают постоянно, поэтому смысл работы директора школы состоит в том, чтобы на определенные вызовы реагировать своевременно и творчески.

Ситуации, с которыми приходится сталкиваться, неоднозначны, но весьма актуальны. Необходимо постоянно их анализировать и задумываться над тем, какую позицию занять для того, чтобы интересы ребенка соблюдались.

**Первая ситуация**

Кто является инициатором и организатором коллективно-творческих дел в школе? Дети — участники или организаторы творческих дел? Конечно, если в школе созданы все условия для совместной деятельности учащихся и педагогов и ученическое самоуправление представлено на хорошем уровне, то и придумывать ничего не надо. А если этого нет и пока еще не подготовлены лидеры ученического самоуправления? Что делать в этом случае?

Вот уже год наша школа живет большими проектами, которые длятся ровно месяц и охватывают все классы:

Сентябрь — «Поздравь учителя».

Октябрь — «Мой любимый предмет».

Ноябрь — «Фестиваль талантов».

Декабрь — «Подари подарок».

Январь — «Театральный фестиваль».

Февраль — «Месяц интеллектуальных игр».

Март — «Месяц профессий».

Апрель — «Не прервется связь…».

Май — «Подарок выпускнику».

Все классы принимают участие в этих проектах, что способствует объединению школы. Конечно, пока эти проекты проводят сами педагоги для детей. И разве плохо, если задуманное пока легло на плечи взрослых?

Педагогическая команда старается для детей. А когда они подрастут, то сами будут готовы придумывать новые школьные проекты.

**Вторая ситуация**

Что важнее: результат или педагогический процесс?

Сегодня высокий результат очень важен для обеспечения качественного образования. Главный результат виден на экзаменах. Также есть предметные олимпиады, мониторинговые работы, спортивные соревнования и другие значимые мероприятия. И конечно, обеспечение динамики результатов становится важной составляющей педагогической деятельности.

В нашей школе немного призеров предметных олимпиад окружного уровня и на город выходят единицы. Учащиеся не всегда пишут мониторинги на уровне города. Поэтому на данный момент главная задача — дать ребятам знания, которые помогли бы им достойно сдать экзамены. В следующем учебном году в школе появляется новое направление — работа с одаренными детьми. Очень важно работать над развитием познавательной активности учащихся.

Важной, приоритетной задачей становится создание содержательной среды, где учащиеся нашли бы себя и особый смысл (мотивацию) для достижения тех самых образовательных результатов, которые на данный момент пока невысоки. Достижение высоких результатов становится основной задачей, но только при условии создания содержательной среды, способствующей мотивации к обучению.

**Третья ситуация**

Контингент и педагогические технологии? Сколько раз приходилось слышать от учителей, что контингент детей определяет и результаты, и, в свою очередь, соответствующие педагогические технологии. «Они такие, значит, и работать будем на определенном минимуме. Зачем им давать больше? Контингент такой!» Конечно, такая педагогическая позиция не отвечает никаким гуманистическим принципам. Поставить ярлыки и работать вполсилы — «хороший» выход из ситуации. А может, нужно применить весь арсенал педагогических технологий и забыть про контингент вообще?

Запретить упоминать слово «контингент» было непросто. Но сподвигнуть работать учителя в полную силу, используя все педагогические средства, — это гораздо сложнее. Поэтому и цель перед педагогами поставлена следующая — работать на любого ученика. Педагогические технологии не под контингент, а под урок, который требует определенных условий. Также необходим индивидуальный подход к каждому ребенку.

А главное — каждому учителю необходимо самосовершенствоваться. Важно, какими будем мы, а дети станут похожими на нас. Учитель задает планку. Поэтому самые главные собеседования, встречи и педсоветы еще впереди. Поиск новых форм работы, творческий подход — вот главный ориентир для развития школы.

**Четвертая ситуация**

Если дети жалуются на учителя, руководство ли это к действию?

В течение учебного года возникают ситуации, когда интересы детей и взрослых расходятся. Взрослые, предъявляя требования к ученикам, считают, что они не всегда их выполняют.

Общаясь с учащимися, можно услышать, что учитель слишком строг и бывает излишне эмоционален. Это выясняется, как правило, в частной беседе или когда ситуация вынуждает детей искать повод для того, чтобы защититься. Как выявить информацию о реальном положении дел?

В нашей школе одним из таких инструментов стала детская анкета. Учащиеся 5−11-х классов в анкете оценивают своих учителей по пятибалльной шкале по следующим критериям:

* мне понятно объяснение материала?
* меня оценивают справедливо?
* ко мне уважительно относятся?
* урок хорошо организован?
* мне легко общаться с преподавателем?
* ко мне требовательны?
* я выполняю требования учителя?
* я получаю знания по предмету?

По итогам каждый учитель получает своеобразный результат качества его деятельности — средний балл по каждому критерию и по каждому классу. Полученная информация интересна и администрации, поскольку в данном случае используется метод рефлексивного управления. Школа получает обратную связь от детей, а учителя и администрация прослеживают динамику мнения учащихся о качестве работы учителей.

Данную анкету нужно проводить осторожно, чтобы это не стало инструментом для сведения счетов с учителем. Для этого в школе создается особая атмосфера доверия взросло-детского коллектива и осознания, зачем нужна такая анкета. В результате данный риск сводится к минимуму. Результаты нигде не оглашаются, а выдаются лично на руки каждому учителю.

**Пятая ситуация**

Нужно ли «воевать» с родителями?

В последнее время у школы с родителями идет активный диалог о том, как надо учить и воспитывать детей. Иногда это конструктивный диалог, а иногда это похоже на перетягивание каната: кто кого? Предметом такого диалога могут быть отметки, слухи или информация, которая дошла до родителя в искаженном варианте.

Действительно, в школе достаточно мало форм работы с родителями. Не всегда для эффективного взаимодействия с родителями достаточно родительских собраний, встреч и электронного журнала. Поэтому в нашей школе принято решение: определить одним из приоритетных направлений деятельности школы работу с родителями. Спланированы новые формы встреч с родителями: педагогические гостиные, родительские клубы, анкетирование и даже совместные футбольные матчи.

В данном случае компромиссом является иной подход к работе с родителями: активное привлечение родителей к деятельности школы, постоянный диалог о насущном.

**Шестая ситуация**

Нужно ли директору школы петь бардовские песни под гитару с детьми?

Такой вопрос мне задал один коллега, намекая на то, что директор — это менеджер и можно найти того, кто поет под гитару. Мол, не по статусу петь с детьми?

Услышав это, я вспомнил куплет из бардовской песни на стихи Юрия Левитанского:

«Каждый выбирает по себе

Слово для любви и для молитвы,

Шпагу для дуэли, меч для битвы.

Каждый выбирает по себе».

Считаю, что необходимо не останавливаться, какие бы ситуации ни случались. Очень важно постоянно изобретать, творить, искать новые формы работы. Это помогает понять, что педагогический смысл находится только в деятельности. Совместная деятельность сближает, продвигает и наполняет нас новыми смыслами. Главное — это то, что мы, взрослые, в любой ситуации должны поставить во главу угла интересы ученика.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Отзывы экспертов**  «Интересно знакомиться с практическим, “пропущенным через себя” опытом. Где-то видишь себя, где-то не соглашаешься с автором».  «В поиске управленческого компромисса состоит суть работы директора школы. Работы тяжелой, требующей времени, нервов и физического напряжения. А здесь об этом мягко, почти лирично. Нужно прочесть эту статью хотя бы для того, чтобы порадоваться за руководителя школы, который так относится к своей работе».  «Да, компромисс необходим, можно научиться его находить, если ставить такую цель. Статья позитивная. На конкретных примерах показано, как легко можно решить ту или иную проблему. А легко ли? Всем ли легко и нужно ли? Ответы на эти вопросы сможет сформулировать каждый руководитель, кто познакомится с материалом статьи».  «Материал весьма актуален и будет полезен не только молодым руководителям, но и опытным управленцам, которые ищут новые “точки роста” своей организации». |



[*http://www.direktoria.org*](http://www.direktoria.org)

*© Информационная система «Директория», 2017*

*© Директор школы №3 (216), 2017*