

## Эволюция внутришкольного контроля

Не бывает плохих и хороших методов управления. Смешна заведующая детским садиком с ухватками Наполеона, но и сложно представить лейтенанта, поднимающего бойцов в атаку путем демократического голосования. Каждый стиль, способ, прием должен соответствовать ситуации.

Управленческие теории можно условно разбить на две группы: управление процессом и управление отношениями. Современная ситуация обнищания и крайнего социального неблагополучия в педагогической среде, как нам представляется, требует акцентирования внимания на втором подходе.

Много лет назад один опытейший заслуженный завуч поделился изобретенным экспресс-методом контроля качества преподавания. Метод весьма своеобразный – «акустический». Во время уроков он проходил по коридорам школы и прислушивался к тому, что происходит за дверьми классов. Там, где стоял шум-гам, урок, очевидно, был никудышный. Гробовая тишина свидетельствовала лишь о крутом нраве учителя и, как правило, низком педагогическом мастерстве. А грел завуческую душу рабочий говорок из-за дверей: «шу-щу-шу».

В дальнейшем я осознал, что в школе, как в большой деревне, уже через два-три месяца с начала работы всем становится известно, кто что из себя представляет. Так же, как опытный учитель узнает способности своих учеников за несколько уроков. Все дальнейшие усилия, включая экзамены, педагог тратит на подтверждение сложившегося мнения (за редким исключением, оно и оправдывается).

Обнаружив, что учитель работает неважно и даже доказав ему это, мы в нынешних условиях не приближаемся к решению проблемы, а, скорее, усугубляем ее.

Озвучив то, что и так всем было понятно, мы подталкиваем человека к активному сопротивлению. Начинают вербоваться сторонники. Возникают «партии» и «движения» под лозунгами: «А он (завуч, директор, методист...) сам дурак», «Сколько денег – столько пива» и т. д. Рушится школьная психологическая атмосфера. Наша и без того трудная и нервная работа становится вообще невыносимой.

Что же делать? Отказаться от контроля вообще? Не посещать уроки, не проводить проверок? Да нет. Просто требуется выработать собственные гуманистические правила игры.

В нашей школе мы отказались от необходимости обязательного посещения уроков завучами. Весь большой коллектив, более 100 педагогов, поделен на кафедры (15 словесников, 14 математиков и т. д.). Это не просто красивые слова. Кафедра обладает большой степенью автономности. Решениями заседаний кафедр распределяется нагрузка, устанавливаются надбавки, выбираются программы и методики обучения. Кафедра, а не завхоз решает, какое закупить оборудование. Сообща распоряжаются премиальным фондом и определяют, к кому пойти в гости на уроки. Когда к учителю на урок приходит не начальник, а опытный уважаемый коллега, толку, поверьте, будет больше. Такие посещения воспринимаются работником не как дополнительный административный кнут, а как реальная помощь. И часто сами учителя, причем отнюдь не только молодые и неопытные, просят коллег посетить урок.

Второй путь – самоконтроль. Мы договорились, что каждый сам на год определяет один из классов, в которых работает, в качестве «тестового». Сам учитель решает, что он будет считать своим успехом в этом классе. Это может быть повышение успеваемости в целом или «вытаскивание» из двоек особенно трудных;

может быть, наоборот, помощь в достижении успеха талантливый. А может быть – вообще не отметки, а гармонизация отношений между школьниками. Делаются два контрольных среза на «замер» выбранного критерия результативности - в начале и в конце года. К этому привлекаются и психологи, и социальный педагог, и воспитатели. Человек сразу сам видит, сумел или не сумел он достичь поставленной цели. На следующий год выбирается другой класс.

И все-таки контроль, даже в самых мягких формах, остается контролем. Это – кнут. А где же пряник? Почти все «кондитерские» формы в современном образовании «зачерствели». Денег нет. Доски Почета и грамоты давно не срабатывают. Какие же положительные мотивы могут «подвигать» учителя на путь самосовершенствования?

Мне удалось обнаружить только один, по-настоящему значимый, - это азарт. Мы, педагоги, азартны. Именно по этому блеску глаз и горячей речи нас распознают и в купе поезда, и в бане. Нас легко вовлечь и увлечь. Не альтернатива, а, скорее, дополнение или даже **движитель** контроля и самоконтроля – это творчество. Оно само по себе притягательно, а если является коллективным, то и азартно. Не случайно заметных успехов за последнее десятилетие добились не просто заслуженные коллективы, а именно коллективы творческие.

Но творчество каждого по отдельности еще не есть творчество коллективное. В первом случае, напротив, могут породиться зависть и месть, гордыня и апатия. При коллективном творчестве не бывает отстающих. Каждый хорош по-разному, каждый вносит свой вклад. Но возникнуть это творчество способно не на пустом месте. Нужна коллективная идея. Не появившаяся в одной отдельно взятой голове директора, завуча или, упаси Бог, научного руководителя, а порожденная самим коллективом.

В нашей школе разработана технология проведения семинаров-тренингов, цель которых - порождение такой коллективной идеи. Для нашего коллектива это оказалась идея развития индивидуальности участников образовательного процесса. В других школах (а мы пробовали действие механизма семинаров-тренингов и у соседей) возникали иные идеи. Но как только у людей появляется объединяющее начало, так сама собой отпадает необходимость детального, сиюминутного контроля. Человек сам себе становится самым строгим контролером. Бессмысленным становится отслеживание процесса, усилия смещаются к контролю результата. Становится смешным проверять поурочные планы учителя или сидеть на уроке с контрольными вопросами, отмечая на семи листах плюсами и минусами их выполнение. Так же смешно, как если бы мастер стоял над душой слесаря-станочника и давал ему указания, регулируя движения рук.

При таком подходе особенно значима функция психолога, а точнее, психолога-акмеолога. Акмеология – молодая развивающаяся наука о путях достижения зрелым человеком своих вершин – акме. Психолог взрослым в школе нужен, может быть, даже больше, чем ученикам. Акме коллектива, коллективный Дух, вопросы взаимоотношений между сотрудниками, личностная мотивация успеха каждого и многое другое находится в ведении такого специалиста.

В свое время британцы, обеспокоенные возросшим количеством мелких магазинных краж, провели исследование, в результате которого выяснили, что справиться с этим явлением можно, усилив контроль, повысив бдительность, расширив штаты. Но моральная и финансовая цена решения проблемы оказалась выше наносимого ущерба. От программы отказались.

Меня очень беспокоит взятый в нашем образовании в последнее время курс на закручивание гаек, возвращение системы инспектирования, при котором вновь

самым главным в годовом плане школы станет, как и в советские времена, раздел «Руководство и контроль».

Но времена-то поменялись! Это тогда государство лучше всех и каждого знало, что кому надо делать, а руководству школой оставалось только проследить, точно ли в соответствии с инструкцией педагог выполняет социальный заказ. Но, прежде чем спросить с работника, ему надо дать. Нам не дадено. Единственный научно-обоснованный и жизненно-реальный выход из ситуации сегодня – работать на энтузиазме, как это и бывает во все времена перемен. Этот энтузиазм нельзя отменять и подменять казенщиной. Его надо пестовать и выращивать. И делать это должны мы сами. Образование – одна из немногих не разрушенных у нас сфер жизни. И только наш оптимизм поможет оставить образование на имеющемся уровне. На мировом уровне.

Директор школы № 590, к.п.н. Каменский А.М.  
Санкт-Петербург

## Куда ведут изменения

Готовящиеся преобразования современной российской педагогики не так уж революционны, как это может показаться на первый взгляд.

Первое положение о 12-летней школе просто возвращает нас к временам 10-15-летней давности. В нашей стране давно и долго «двенадцатилетка» была. Со средней группы детского сада начинались занятия по счету и чтению, наблюдение над явлениями природы, рисование и т.д. В детский садик в те времена ходило до 90% ребятишек. Лишь по экономическим причинам, с перестройкой, сады стали пустеть, и подготовку детей к школе переложили на плечи родителей. Думается, что возврат к хорошо отлаженной системе стоит только приветствовать. Во всем мире раннее обучение и есть аналог наших детских садов.

Не несет ничего принципиально нового и позиция по единому тестированию. Единый экзамен проводился в нашей стране всегда: едины темы сочинений, задания по математике, билеты по физике... Только не очень сведущие люди могут рассчитывать, что изменение формы этого экзамена, привлечение компьютера как-то снизит элемент субъективности. Поскольку компьютер сделан руками человека, то останется и человеческий фактор. Один опытный пожилой преподаватель в автошколе учил студентов: «Не вздумайте в ГАИ размышлять, все равно там часть ответов неправильная, запомните только, что в вопросе № 39 верный ответ «Б».» Думается, что с появлением единого тестирования на «черном» рынке моментально начнут распространяться программы с едиными правильными ответами. Так что ничего страшного нет. А то, что школьникам не надо сдавать экзамен дважды в одно лето, так это очень хорошо. Нигде в мире это не делается. Хотя отменить двойной экзамен можно было и раньше, обязав ВУЗы просто засчитывать оценку аттестата. (Для обеспечения большей дифференциации отметки можно было начать ставить не по пятибалльной, а, например, по 100-балльной шкале; для увеличения объективности добавить в состав школьных комиссий независимых экспертов из тех же ВУЗов, что уже и начинали делать при совместных экзаменах). А по-хорошему-то, сдавать экзамены нужно было бы в независимых центрах. Причем не всем, а только желающим, тем, кто собирается продолжить образование дальше. А документ об окончании школы получают все, кто там учился.

Третье положение – об образовательных ваучерах – для нашей страны тоже не ново. «Ваучерообразный» подход при решении социальных проблем нами уже опробован. В образовании он приведет к приоритетному праву его получить «умным» и богатым. Но, ввиду человеческого фактора (см. выше Положение № 2), случится так, что, чем богаче человек, тем легче ему будет причислить себя к категории «умных». Жаль, что мы таким образом лишим наше общество возможности возвращать гениев, поскольку во все времена именно их большинство современников сызмальства принимало за дурачков.

Итак, ничего нового в готовящихся преобразованиях нет. Истинно революционные изменения на самом деле уже случились тихо и незаметно в последнее десятилетие. Произошла кардинальная либерализация образования.

Во-первых, появилось подлинное разнообразие программ, учебников, методик. Оно породило разнообразие школ, классов, предметов.

Во-вторых, в значительной мере из-за демографической ситуации почти повсеместно прекратило существовать крепостное право в образовании в виде микрорайонного набора.

И, в-третьих, у школ появилась возможность переходить на финансовую самостоятельность, хотя в большинстве регионов их еще пытаются всячески «не пущать».

В современной школе действительно стало легче дышать, чем в школе былых времен. Но свобода лишь тем принесет счастье и уют, кто готов к этому. А основное условие этой готовности – сформированная ответственность за свою свободу. В последнее время в наших землях это качество стало немодным во всех сферах жизни. Не исключение и образование.

Недавно корреспондент одного молодежного издания обратилась ко мне с просьбой прокомментировать анонимное письмо одной девочки из анонимной школы. Суть происшедшего обыденно проста. Девочка курила под лестницей. Проходящая мимо учительница ее оскорбила. «Права ли учительница?» - спрашивает девочка.

Да, конечно, не права, что тут говорить. Но зерно конфликта не в этом. Проблема в том, что учительница не могла сделать ничего другого. С приходом либерализации из школы полностью были устранены рычаги воздействия на ребенка. Я специально поинтересовался у специалистов, какое самое суровое наказание было у воспитанниц Смольного института. Оказалось – публичное увещание. И тогда этого было вполне достаточно.

В советские времена для тех ребят, которые собирались получать высшее образование, большое значение имела обязательная тогда характеристика школы. Поэтому старшие классы в школах всегда были образцами дисциплины и успеваемости. Позднее, на короткое время, с приходом последней советской школьной реформы, очень активную помощь педагогам стали оказывать комиссии содействия семье и школе на предприятиях.

В нынешние времена ни один ребенок, даже если он терроризирует сверстников, если он разгромил полшколы, если систематически оскорбляет педагогов, - не может быть из школы исключен. Таков наш Закон. Конечно, если его посадят в тюрьму, то он как бы сам собой перестанет посещать занятия. Но школа не имеет права по собственной инициативе с ним распрощаться. Формально в наших документах прописана такая возможность, но есть оговорка, что это делается только по согласованию с Учредителем, т.е. с РОНО. А учредитель никогда такого согласования не даст, пока этот ребенок не будет устроен в другую школу. А устроен он никогда никуда не будет, потому что делать он этого не захочет, а все переводы должны быть исключительно добровольными. Места в специализированных школах – страшнейший дефицит – расписаны на 10 лет вперед за «авторитетными» малолетними нарушителями в ранге не ниже бандита и убийцы. Так что обыкновенным вандалам, наркоторговцам и вымогателям там не поместиться.

Невозможность официального наказания (не считать же таковым единственное применяемое – запись в дневнике для родителей: поведение – «2») порождает, в свою очередь, педагогический произвол, грубость, психологическое давление, запугивание. Умные дети, правда, на это поплевывают, а то еще и борются за свои детские права «правонарушать».

Я подробно интересовался зарубежными системами образования. В каждой школе Англии, США, Швеции, Дании, Голландии и т. д. есть своя четкая система административных воздействий - от штрафов и обязательных отработок пропущенных уроков до исключения из учебного заведения.

В наши законы необходимо вносить срочные поправки, допускающие возможность для школ применять к ученикам меры административного воздействия, иначе нас снесет начинающая захлестывать волна насилия и наркомании.

В отдельных регионах России уже появились обязательные постовые милиционеры в зданиях школ, но и это не выход, если этот сотрудник, по сути, ничего не может предпринять, так же, как и учитель.

Родители сейчас стараются пристраивать детей в школы, где поприличнее социальный состав учеников. Как правило, это лицеи и гимназии. И делают они это не столько даже из жажды знаний для своих чад, сколько желая уберечь от царящего вокруг детского «беспредела». Это ведет к дальнейшему расслоению общества, разделению школ на элитные и «отстойные». Вскоре выясняется, что родители, желая «как лучше», получают «как хуже», потому что элитные школы являются для тех же наркоторговцев еще более лакомым кусочком, чем школы бедноты.

Государство должно, наконец, осознать, что проблема детской неуправляемости – это не только и не столько педагогическая проблема. Пора заканчивать играть в демократию. Демократию надо строить. Предоставив свободу, необходимо выстроить и систему ответственности за использование этой свободы.

В практическом смысле в образовании модернизация системы, на наш взгляд, предполагает следующие шаги:

1. Предоставление подлинной, а не декларируемой самостоятельности учебным заведениям в организации и регламентации школьной жизни.

2. Усиление ответственности родителей за воспитание детей. Использование в т.ч. и экономических рычагов воздействия на уклоняющихся от выполнения своего родительского долга. Возможно возрождение на предприятиях комитетов по содействию семье и школе.

3. Расширение сети специализированных учебных заведений для детей с девиантным поведением. (В 2001 году беспризорных детей в России стало больше, чем в 1920. Жаль только, что не появились новые макаренковские колонии).

Естественно, каждый из этих шагов может натолкнуться на множество подводных камней. Необходимо продумать противовесные механизмы, дабы обезопасить школьника от возможного административного произвола. Есть опасность, что предполагаемые комиссии содействия могут подталкивать родителей к элементарной палочной педагогике дома. При расширении сети спецшкол встанет остро вопрос квалифицированных кадров и т.д.

Нам представляется целесообразным именно над этими вопросами задуматься в первую очередь при проведении преобразований в современной российской школе. А уже остальные, технологические, по срокам обучения, способам экзаменования и даже приемам финансирования образования, даст Бог, как-нибудь разрешим.

Директор школы № 590, к.п.н. Каменский А.М.  
Санкт-Петербург