

d.
www.direktor.ru

журнал для руководителей учебных заведений и органов образования

директор школы

06 • 2010

И Ю Н Ь

**Качество образования
на социологической кухне
«Кнут» и «пряник» повышения квалификации
Менеджмент 2.0: пора меняться**

Свобода

в обмен на подотчетность

В докризисных условиях школы достаточно охотно обменивали свою самостоятельность на предлагаемые сверху ресурсы. И пока в рамках различных федеральных и региональных программ эти ресурсы выделялись, постепенно строилась весьма иерархичная модель управления школьными организациями. Для условий стабильности и, как тогда казалось, предсказуемости будущего эта ситуация могла считаться естественной. Правда, у централизованных моделей управления есть существенный минус, который становится очень заметен в условиях менее стабильных, когда будущее слабо предсказуемо. Этот минус заключается в слабом использовании человеческих ресурсов. Ведь психологическая **основа высокой централизации — недостаток доверия к нижестоящим**. Кому нужна ваша инициатива, ваши поиски собственного пути, ваши возможные ошибки, если ситуация и так представляется благополучной? Однако последние два года ситуацию изменили. Внешние по отношению к школе ресурсы стали скромнее. И, как кажется,

нет другого выхода, как использовать внутренние ресурсы организации.

Эти внутренние ресурсы своим источником имеют профессиональное и человеческое достоинство, желание получать удовольствие от хорошо сделанной работы. Но проблема заключается в том, что их мож-

но использовать с большим КПД только в условиях более высокой автономии школьных коллективов (читай, более высокого доверия). Это совсем не значит потерю управляемости. Вообще, эффективно управлять централизованной системой в условиях столь высокой

неоднородности ситуации все равно невозможно по определению. Мне кажется, что в нынешних обстоятельствах эффективно будет работать формула, которую я вынес в заголовок.



Константин Ушаков



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
И.А. Галеева

Редакция
Е.А. Александрова
Е.А. Кучеренко
Л.Н. Панина
Е.М. Ушакова

Эксперты-консультанты
Н.Н. Жук
И.А. Рожков
Л.В. Судоргина
Л.А. Трубина
В.А. Чижков
И.Н. Щербо

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»
© «ИФ «Сентябрь»

в э т о м н о м е р е

Письмо редактора

Свобода в обмен на подотчетность

1

Образовательная политика

Закончен прием заявок на Всероссийский конкурс
«Директор школы – 2010»

5

«Путей для отступления у нас нет...» Беседа
с министром образования Калининградской
области *Н.С. Шерри*

10

Вахштайн В., Куракин Д.

Качество образования на социологической кухне

17

Конкурс

Конкурс детских экологических проектов

23

Искусство управления

Ясвин В.Педагогический блеф и другие психологические
барьеры профессиональной эффективности
учителей

27

Молоканов М.

Беседы об управлении. Беседа десятая

34

Фишбейн Д.

Менеджмент 2.0: пора меняться

40

Афонин С.

«Кнут» и «пряник» повышения квалификации

44

Цой Л.Отказ учителя от классного руководства не повод
для конфликта, а почва для новаций

47

Загвоздкин В.Традиционные и современные формы оценки
учителя и их эффективность

52

Организация учебного процесса	
Кушнир М. Буриданов журнал	58
Марчич О. «Взрыв застарелого бетона»	64
Воспитание и дополнительное образование	
Потопахин В. Связка общего и дополнительного образования	69
Пильдес М. Ориентация на успех, или Годовой круг праздников и традиций	75
Резапкина Г. Время выбирать профессию	78
Школа и родители	
Максименко П. Что любит администратор, а что родитель?	83
Персона грата	
«Основной признак сильного управления — это принятие решений». Беседа с президентом компании Microsoft — Россия <i>Н.Н. Прянишниковым</i>	86
Экономика и право	
Сизов Д. Ответственность за жестокое обращение с детьми	92
Уроки здоровья	
Гладышева О. Самообследование готовности школы к сбережению здоровья учащихся и педагогов	98

Библиотека руководителя школы

LIB.DIREKTOR.RU

Код доступа — 1539



Вы на обложке, просто потому что вы — директор

На фото (см. 1-ю обложку) **Цыбина Любовь Николаевна**, член муниципального совета Белгородского района, награждена нагрудным знаком «Почетный донор России», директор муниципального общеобразовательного учреждения «Беловская средняя школа».

«Беловская средняя школа» — небольшая школа, в ней обучается 224 ученика. Находится всего в пяти километрах от города Белгорода — города первого салюта, носящего почетное звание «Города воинской славы».

Школа была построена в 1977 году.

В 1983 году, в год 40-летия Курской битвы, в школе был открыт зал боевой славы 73 Гвардейской дивизии, освобождавшей село от немецко-фашистских захватчиков. Открытию зала предшествовала активная поисковая работа по сбору материала о боевом пути дивизии, о послевоенных встречах ветеранов. Всей этой работой руководила учитель истории, завуч школы Нина Викторовна Смирнова. Сегодня она преподает географию и историю, но по-прежнему организует работу кружка «Поиск». В «Поиске» сменилось не одно поколение кружковцев, любовь к истории родного края стала важнейшей чертой наших учеников.

В 1988 году Советский комитет ветеранов войны наградил школу дипломом за активную патриотическую работу. Учащиеся — активные члены кружка «Поиск» были приглашены в Москву для участия во Всесоюзном слете активистов военно-патриотической работы.

С 2009 года школа носит имя Героя Советского Союза Сергея Михайловича Остащенко, ныне живущего в г. Харькове.

В 2008 году введен социально-экономический профиль.

С 2009 года в школе начался эксперимент по теме «Методика повышения мотивации учителей-предметников МОУ «Беловская средняя общеобразовательная школа Белгородского района Белгородской области» в рамках новой системы оплаты труда» под руководством доцента, преподавателя БелГУ, кандидата педагогических наук Холода Владимира Леонидовича.

Работает сеть кружков от районной спортивной школы, Белгородского областного центра детского юношеского туризма и экскурсий. Каждый год учащиеся школы участвуют в районных и областных олимпиадах, конкурсах различного уровня, нередко становятся призерами и победителями.

Школьный хореографический ансамбль русского танца «Ладушки», которым руководит заслуженный работник культуры А.П. Новиков, неоднократно становился победителем районных и областных конкурсов русского танца. В январе 2010 года учащиеся стали лауреатами областного конкурса «Белгородский карагод – 2009».

В школе сложился стабильный педагогический коллектив, состоящий наполовину из выпускников школы — это одна из наших традиций.



По итогам начального этапа первого тура заявки на участие в конкурсе «Директор школы – 2010» подали около восьмисот человек почти из всех регионов России. Экспертиза материалов уже началась, и 1 октября будут объявлены имена участников второго этапа. Председатель жюри конкурса Константин Михайлович Ушаков, профессор кафедры теории и практики управленческой деятельности в образовании АПКППРО, главный редактор журнала «Директор школы», доктор педагогических наук, поделился первыми впечатлениями от конкурсных работ, а также высказал свое мнение по управленческим вопросам и проблемам в работе директора школы.

Закончен прием заявок на Всероссийский конкурс «Директор школы – 2010»

— Закончился прием заявок на конкурс, какие предварительные итоги можно подвести? Какие достижения описывают в своих работах директора?

— Нам очень приятно, что участие в конкурсе привлекло такое количество руководителей образовательных учреждений из разных городов и сел, решивших поделиться опытом преодо-

ления различных проблем в сфере общего образования. Среди участников есть директора из небольших сельских школ, частных лицеев и гимназий, крупных региональных образовательных центров, коррекционных школ-интернатов, вечерних школ, школ надомного обучения и т.д.

Конкурсные материалы отражают целый спектр вопросов и задач, стоящих сегодня перед руководителями образовательных учреждений. Это и модернизация учебного процесса, и перестройка школьных зданий, и кадровые решения, и вопросы повышения квалификации учителей, и сетевое взаимодействие школ. Кроме того, многие директора сельских школ рассказывают об опыте возрождения социокультурных центров на базе школ, укрепляющих положение самих сел. Есть работы, в которых подняты вопросы нравственного и военно-патриотического воспитания детей, не обошли стороной и тему духовного воспитания школьников. Многие работы достойны того, чтобы их прочитало как можно больше людей. И хотя победителем может быть только один, мы обязательно предложим авторам самых интересных управленческих решений поделиться опытом со своими коллегами на страницах наших журналов.

— *В чем, по-Вашему, основная сложность для директора школы в управлении педагогическим коллективом?*

— Есть два типа поведения первого лица в школе. Один тип — это ориентация на вышестоящий уровень. Здесь сложность заключается в том, что школа и вышестоящий орган имеют, как правило, разные организационные культуры. И между двумя этими типами организаций часто существует непонимание и то, что можно назвать «культурным барьером». Всегда возникают коммуникативные трудности. Эти две организации не могут между собой догово-

риться, но не потому, что кто-то хороший, а кто-то плохой, а потому что они разные. Органы управления — это, как правило, ролевая культура с четкими обязанностями каждого. И эта культура ожидает, что подчиненная организация будет работать по тем же принципам. Школа очень редко бывает ролевой культурой, там невозможно проследить все обязанности и все виды взаимодействия, школа менее иерархична и, следовательно, менее упорядочена. Основная трудность директора, который ориентирован на внешние органы, состоит в том, чтобы найти общий язык с организацией, которая живет по другим принципам управления.

Второй тип руководителя — директор, который больше обращен внутрь своей школы, ориентирован на работу с коллективом. Для него основная трудность — дезинтеграция. В учительской среде для этой профессии очень важен уровень автономности. По Генри Минцбергу, школы, университеты, больницы относятся к организациям, которые называются «профессиональная бюрократия». Это не ругательство, это термин. Для профессиональной бюрократии характерен именно высокий уровень автономии и нежелание, особенно членов этой организации, взаимодействовать между собой. Есть такое понятие «давление классной комнаты», когда учитель в течение дня принимает около двухсот значимых решений или принимает участие в двухстах различных ситуациях. Представьте, сколько важных для ребенка решений этот человек принимает за год. Это непрерывное давление на психику педагога, и заставить этого человека после уроков взаимодействовать с другими взрослыми чрезвычайно трудно. С другой стороны, все согласны, что надо развивать надпредметные навыки, ключевые компетенции, которые не создаются в рамках одного предмета и возникают именно в результате совместной деятельности взрос-