

П.В.Степанов

**УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ШКОЛЬНОГО
ВОСПИТАНИЯ**
(методическое пособие)

Москва, 2011

Воспитание – один из ключевых образовательных процессов, происходящих в современной школе. Как управлять этим процессом? Какие управленческие действия необходимо предпринять школьной администрации, чтобы сделать этот процесс эффективным? Основными такими действиями принято считать планирование, организацию, мотивацию и контроль, а впервые заговорил о них еще в первой половине XX века француз Анри Файоль - отец современного менеджмента. В данном методическом пособии мы попытаемся раскрыть содержание каждого из этих управленческих действий применительно к сфере школьного воспитания, а также предложить читателю конкретные практикоориентированные рекомендации по их осуществлению.

СОДЕРЖАНИЕ

Действие первое: планирование в сфере воспитания

Как грамотно поставить цели и определить задачи воспитания?

Как может выглядеть план воспитательной работы?

Действие второе: организация работ и распределение полномочий в сфере воспитания

Должностная инструкция заместителя директора школы по воспитательной работе

Должностная инструкция педагога-организатора

Должностная инструкция классного руководителя

Должностная инструкция педагога дополнительного образования

Должностная инструкция воспитателя группы продленного дня

Действие третье: поддержка воспитательной мотивации педагогов

Что нужно знать о воспитательной мотивации педагогов?

Что нужно и что не нужно делать для поддержки воспитательной мотивации педагогов?

Действие четвертое: контроль в сфере воспитания

Предварительный контроль

Текущий контроль

Заключительный (результатирующий) контроль

ДЕЙСТВИЕ ПЕРВОЕ: ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ВОСПИТАНИЯ

Прежде чем планировать воспитательную работу, коллективу образовательного учреждения необходимо иметь четкое представление о тех проблемах, которые им предстоит решать в сфере воспитания. Поэтому грамотное планирование обычно осуществляют по итогам проведения внутришкольного контроля в сфере воспитания (читайте об этом в последнем разделе данного пособия) и на основе результатов оценки его качества (читайте об этом в аналогичном методическом пособии «Оценка качества воспитания в школе»). После того, как наиболее острые проблемы воспитания определены, можно приступать к постановке целей, определению задач и собственно планированию воспитательной работы в школе.

КАК ГРАМОТНО ПОСТАВИТЬ ЦЕЛИ И ОПРЕДЕЛИТЬ ЗАДАЧИ ВОСПИТАНИЯ?

На первый взгляд, ничего сложного в постановке целей воспитания нет. В научных лабораториях, в кабинетах чиновников, в стенах обычных школ придумывается множество самых разных формулировок целей воспитания. Однако при ближайшем рассмотрении довольно многие из них оказываются некорректными, бессодержательными, а иногда и просто ставящими в тупик тех, кто пытается эти цели понять.

Вот, например, не вполне ясно, что стоит за такой популярной сегодня формулировкой цели как «личность, способная строить Жизнь, достойную Человека»? Первое, что здесь не вполне понятно, – так это критерии достойной человека жизни. Каковы они и могут ли они быть используемы педагогами в своей профессиональной деятельности? Второй, возникающий здесь вопрос, касается механизма оценки достижения поставленной цели. Как узнать, достигли ее воспитатели или нет? Как проверить, способна ли личность строить достойную человека жизнь? Очевидно, что об этом можно узнать, только наблюдая за личностью на протяжении всей ее жизни. И так же очевидно, что такой возможности у школы просто нет. А потому **такая цель не операциональна, с ней неудобно работать педагогам-практикам**. Это, скорее, и не цель вовсе, а идеал, мечта, манифест.

Многие считают, что в воспитании как раз и нужно ограничиваться постановкой перед педагогами подобного идеала, а не пытаться сформулировать четкие, достижимые, диагностируемые цели. За этой позицией, по сути, стоит весьма романтический взгляд на воспитание как на некое особое искусство, которое не строится по традиционным нормам обычной профессиональной деятельности. А, значит, четкое целеполагание и более или менее объективная оценка результатов воспитания здесь невозможны. Стоит ли говорить, что такой взгляд на воспитание порождает и соответствующую практику: педагоги все больше начинают ориентироваться не на получение конкретных результатов воспитания, а на воспроизведение удобных и привычных для себя способов организации воспитательного процесса. Но если взглянуть на воспитание не с позиций искусствоведения, а с позиций педагогической науки, то выяснится, что воспитание – это профессиональная деятельность, которая, как и любая другая профессиональная деятельность, направляется четкими целями и оценивается конкретными результатами.

Однако и в постановке четких операциональных целей у педагогов также могут возникнуть проблемы. Сегодня, к сожалению, очень модным стал такой подход: целью воспитания объявляется достижение школьниками высокого уровня воспитанности. Основным его критерием выступает некий сформированный у детей набор индивидуально и общественно полезных качеств – своеобразный стандарт воспитанности. Для оценки степени реализации заявленной цели воспитания, то есть для оценки уровня воспитанности школьников, рядом специалистов были разработаны и соответствующие диагностические методики. То есть все недостатки предыдущего подхода к целеполаганию здесь вроде бы решены...

Но возникает другая проблема, уже не технического, а этического характера. Что если ребенок никогда не сможет достичь того уровня воспитанности, который педагогами устанавливается как стандартный и желательный для всех? Не сможет не по своей вине, а, к примеру, в силу сложных семейных обстоятельств или особенностей своего физического и интеллектуального развития? Он что – априори невоспитанный? Не слишком ли жестокий приговор? Имеет ли кто-либо моральное право оценивать детей с совершенно разной личной судьбой и разной социальной ситуацией развития в соответствии с единым стандартом, сравнивая их с этим стандартом, сравнивая их друг с другом?

Проиллюстрируем недостатки данного подхода на конкретном примере. Давайте представим себе такую ситуацию. Во вновь сформированном 5-м классе, где вам предстоит быть классным руководителем, собраны дети, в плане воспитанности весьма разные. Там, к примеру, есть Алеша – вежливый и доброжелательный мальчик из (как раньше бы сказали) образцовой семьи; есть Борис и

Вероника – дети обычные, такие, как большинство других детей в наших школах; а есть и Галя – «трудный», проблемный ребенок. Вы начинаете работать с классом, и самое большое внимание уделяете именно этой девочке, стараясь «вырвать» ее из не очень хорошей уличной компании, увлечь каким-то интересным делом, поддержать все ее позитивные начинания. Спустя годы существенные положительные изменения в личности этого ребенка становятся очевидными, но вот только достичь заданного школой высокого уровня воспитанности Гале все равно не удастся. Тогда как, например, Алеша (воспитанием которого, кстати, занимались больше не вы, а родители) такому уровню уже соответствует. Налицо явная несправедливость: динамика личностных изменений этих двух школьников (в случае с Галей она оказалась гораздо значительнее), а соответственно и результаты деятельности воспитывающего их педагога будут оценены неадекватно. И причиной тому – попытка рассмотреть воспитание сквозь призму такой жестко заданной цели как высокий уровень воспитанности школьников.

На наш взгляд, **определение в качестве цели воспитания какого бы то ни было стандарта воспитанности, которому должен соответствовать каждый ребенок, крайне опасно!** Вызываемое таким стандартом вольное или невольное сравнение воспитанников друг с другом – «один лучше, другой хуже» – недопустимо! Сравнить его можно только с самим собой, подчеркивая тем самым позитивные или негативные изменения, произошедшие в нем за тот или иной промежуток времени.

Итак, основная трудность в формулировке цели воспитания состоит в необходимости соблюдения одновременно двух важных условий:

- с одной стороны, эта цель должна быть конкретна, операциональна и диагностируема;
- с другой стороны – она должна отражать уважительное отношение педагогов к личности всех их воспитанников.

Позволим себе предложить на суд читателя одну из формулировок такой цели. По нашему мнению, названные условия будут выполнены, если в качестве цели воспитания рассматривать **ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ ШКОЛЬНИКОВ**¹. Поговорим об этом чуть подробнее.

Прежде чем понять, что же такое личностный рост, необходимо совершить небольшой экскурс в терминологию.

Начнем с понятия «личность». **Личность** – это человек, свободно и ответственно определяющий свое отношение к миру, к людям, к самому себе. Но эти отношения могут строиться как на позитивных, так и на негативных ценностях. Поэтому личность, как справедливо отмечает В.И.Слободчиков, нельзя рассматривать только с положительным знаком.

То же самое можно сказать о феномене **развития** – оно может быть конструктивным, прогрессивным, а может быть и деструктивным, регрессивным. А значит, – и развитие личности не следует связывать только с ее продвижением по прогрессивному пути.

Из этого следует, что и **воспитание** (как управление процессом развития личности) нельзя понимать только в контексте позитивного влияния на ребенка. Известно, что воспитание может быть как ориентирующим ребенка на позитивные ценности, так и ориентирующим его на негативные ценности. Примеров этому в истории немало – достаточно вспомнить такую детскую организацию как «Гитлер-югенд», где воспитание нужной нацистской Германии молодежи являлось весьма и весьма успешным.

Тем не менее, статус воспитания как социально ценной деятельности человека задает необходимость общественной оценки целей и результатов этой деятельности, что, в свою очередь, требует введения в педагогику понятия, определяющего позитивную направленность развития личности. Таким понятием и может стать «личностный рост».²

Попробуем дать определение данному понятию. Итак, **личностный рост ребенка – это процесс приобретения им знаний об основных социальных нормах, развития его позитивных отношений к базовым общественным ценностям и накопления им опыта самостоятельного социально значимого действия.**

Как видим, для личностного роста ребенка характерны три основных признака³:

Первым признаком личностного роста школьника является приобретение им знаний об основных социальных нормах, то есть о том, на каких правилах строится жизнь нашего общества, что в нем считается нужным, верным и правильным, что в нем осуждается и табуируется, каковы социально одобряемые и неодобряемые формы поведения и т.п. Однако ни для кого не секрет, что знание ребенком норм вовсе не гарантирует его адекватного этим нормам поведения. Чтобы за

¹ Представленная ниже концепция личностного роста разработана нами совместно с Д.В. Григорьевым и И.В. Степановой.

² Когда говорят о личностном росте, чаще всего вспоминают американского психолога К.Роджерса, благодаря которому это понятие стало весьма популярным в психологии и педагогике. Признавая научную и практическую мощь роджерсианской традиции, заметим, тем не менее, что наше понимание личностного роста несколько иное.

³ Они нашли свое отражение и в новом Федеральном государственном образовательном стандарте общего образования как три уровня воспитательных результатов (См.: Примерная основная образовательная программа образовательного учреждения. Начальная школа / [сост. Е.С.Савинов]. - 2-е изд., перераб. – М.: Просвещение, 2010; Григорьев Д.В., Степанов П.В. Внеурочная деятельность школьников. Методический конструктор: пособие для учителя. – М.:Просвещение, 2010).

знанием следовало действие, необходимо сформировать определенное позитивное отношение к тем базовым ценностям, которые общество старается сохранить посредством нормирования социальной жизни.

Поэтому **вторым** признаком личностного роста школьника является развитие его позитивного отношения к базовым ценностям общества, то есть к тому, что считается у нас ценным и общественно значимым. Но этого не достаточно для полноценного развития личности. Только в самостоятельном социально значимом действии, в котором ребенок может реализовать свои отношения, он действительно становится гражданином.

Итак, **третьим** признаком личностного роста школьника становится приобретение им опыта самостоятельного социально значимого действия – действия для людей и на людях.

Развитие позитивных отношений ребенка к базовым общественным ценностям следует признать центральным показателем в этой триаде. Ведь именно в этих отношениях более всего проявляется личность воспитанника, именно от этих отношений зависит, будет ли он следовать социальным нормам в своей повседневной жизни, и, наконец, именно от этих отношений зависит, пойдет ли ему на пользу приобретенный им опыт самостоятельного социально значимого действия.

Но вот вопрос: что считать базовыми общественными ценностями, развитие каких ценностных отношений⁴ будет свидетельствовать о личностном росте ребенка? Заметим, что однозначное определение некоего спектра ценностных ориентаций ребенка, свидетельствующих о его личностном росте, принципиально невозможно, ибо это ограничит наше представление о многообразии проявлений личности и вариативности оценок личностного роста, имеющего место даже в пределах одной культурной общности. Мы можем представить лишь один из вариантов структуры ценностных отношений, свидетельствующих о личностном росте ребенка.

В свое время известный специалист в области теории и практики воспитания, В.А.Караковский, пришел к такому выводу: ценностями в нашем обществе могут быть признаны Человек, Семья, Отечество, Земля, Мир, Знания, Труд, Культура. Данный перечень интересен тем, что: во-первых, в нем представлены именно объекты ценностного отношения, а во-вторых, все они совершенно разными людьми понимаются примерно одинаково (в отличие, скажем, от таких очень субъективных понятий как Истина, Добро и Красота). К тому же и опыт многих школ России, использующих предложенные В.А.Караковским ценностные ориентиры для организации воспитательного процесса, подтверждает педагогическую значимость этого варианта.

Для большей наглядности и лучшего понимания того, в чем же может выражаться личностный рост школьника, обратимся к таблице, в которой мы противопоставили возможные проявления его позитивного и негативного отношения к значимым для нашего общества ценностям. Но, прежде чем перейти к самой таблице, сделаем два важных пояснения к ней.

Во-первых, в таблице вы не встретите графы с характеристиками того или иного отношения школьника к семье, хотя, безусловно, такое отношение – один из важнейших признаков личностного роста ребенка. Однако в организации воспитания такого отношения школа по вполне понятным причинам значительно «проигрывает» родителям. Педагоги не оказывают столь большого влияния на развитие этого отношения у своих воспитанников. Поэтому, на наш взгляд, было бы уместно не рассматривать развитие ценностного отношения ребенка к семье в контексте целей и результатов школьного воспитания.

Во-вторых, особое внимание в таблице мы уделили ценности человека как основополагающей ценности европейской цивилизации, с которой отождествляет себя большинство россиян. Отношение к человеку проявляется не только в многообразии наших отношений к окружающим людям, но также и в нашем отношении к самим себе, что мы и постарались зафиксировать. В результате – появились три основных блока таблицы: отношение к миру, отношение к окружающим людям, отношение к себе.

Таблица «Структура ценностных отношений личности»

Базовые общественные ценности	В чем проявляется позитивное отношение личности к данным ценностям (признаки личностного роста)	В чем проявляется негативное отношение личности к данным ценностям (признаки личностного регресса)
о т н о ш е н и е к м и р у		
1. Отечество	гражданственность, патриотизм	обывательство и социальное иждивенчество
2. Земля	любовь к природе, бережное отношение к ее богатствам	потребительское отношение к природе и ее богатствам
3. Мир	миротворчество и неприятие насилия, пацифизм	милитаризм

⁴ Ценностное отношение – это отношение субъекта к объекту как к ценности.

4. Труд	трудолюбие, стремление к творчеству	лень
5. Культура	интеллигентность	бескультурье, хамство и вандализм
6. Знания	любопытность	невежество
отношение к окружающим людям		
7. Другие люди (такие же, как и я сам)	гуманность, милосердие	жестокость
8. Иные люди (не такие, как я)	толерантность	ксенофобия, национализм, расизм
отношение к себе		
9. Я-телесное, мое здоровье	забота о своем здоровье, стремление вести здоровый образ жизни	пристрастие к вредным привычкам и постепенное разрушение организма
10. Я-душевное, мой внутренний мир	самопринятие и душевное здоровье	комплекс неполноценности

Особо отметим здесь, что, характеризуя цели воспитания через категорию личностного роста, мы подчеркиваем значимость позитивной *динамики* развития личности (то есть развития ценностного отношения ребенка к другим людям, к своему отечеству, к труду), а не соответствия ее какому-либо эталону, стандарту, норме (быть непременно гуманистом, патриотом, творцом).

Для описания феномена личностного роста ребенка, однако, недостаточно только характеристики направленности его отношений к миру, к людям, к себе. Для оценивания личностного роста необходима еще и оценка устойчивости данных отношений.

Можно выделить как минимум два типа таких отношений.

Первый тип – это **ситуативные** отношения, характеризующиеся изменчивостью и детерминированностью конкретной жизненной ситуацией, в которой оказывается личность. Ситуативность отношений ярко проявляется в так называемые периоды духовных исканий подростков и юношества. Поэтому для школьников данного возраста это довольно обыденное явление, которое можно оценивать негативно лишь в том случае, когда оно превращается в беспринципность.

Второй тип – это **устойчивые** отношения, характеризующиеся относительной стойкостью к различным жизненным ситуациям. Устойчивые, осознанные, отрефлексированные отношения личности к миру, к другим людям и к самому себе фиксируются в ее жизненной позиции. Но позиция не является раз и навсегда сформированной. Критические жизненные ситуации, сильные эмоциональные переживания могут способствовать изменению уже устоявшихся отношений личности к тем или иным феноменам окружающей его реальности. Выбирая и отстаивая собственную позицию в конкретном поступке, человеку каждый раз приходится утверждать себя как личность.

Данное нами выше описание личностного роста, наверное, не в полной мере отражает все стороны этого сложного явления. Оно, скорее, позволяет понять его основу, его главную особенность, то, что может помочь нам в определении цели организуемого в школе процесса воспитания.

А теперь постараемся представить себе сам процесс постановки такой цели. Как уже отмечалось, цель воспитания мы можем сформулировать, только отталкиваясь от тех проблем, которые были обнаружены в ходе осуществления внутришкольного контроля воспитания и оценки его качества. Предположим, что данный контроль показал: при общих неудовлетворяющих вас результатах социального воспитания школьников главными проблемами, например, в 7 «Б» классе вашей школы являются распространение среди детей националистических настроений, а также низкая самооценка учащихся (явления, кстати, взаимосвязанные). В 7 «А» вскрылись чуть иные проблемы, в 8 «А» – третьи и т.п.

Решив, что это не устраивает школу, что нужно повысить качество воспитания в ней и ликвидировать негативные тенденции в личностном развитии воспитанников, вы формулируете сначала общую воспитательную цель школы, а затем, конкретизируя ее в соответствии с выявленными проблемами каждого класса, формулируете вместе с каждым классными руководителем цели уже более частного характера. Выглядеть это может следующим образом:

Общая цель школы: личностный рост школьников, то есть развитие их ценностного отношения к миру, к людям и к самим себе.

Цель воспитательной работы классного руководителя 7 «Б»: личностный рост школьников, и в частности создание условий для:

1) усвоения ими норм поведения в многокультурном обществе;

2) развития их ценностного отношения к людям иной национальности, веры, культуры;

3) накопления ими опыта ценностно окрашенного социального действия

Постановка задач воспитания также должна логично вытекать из выявленных проблем и определяться поставленными целями. Определяя задачи, педагоги определяют направления предстоящей работы по совершенствованию основных условий, влияющих на личностный рост школьников.

К примеру, классный руководитель 7 «Б» класса может поставить перед собой такие задачи:

- Задачи воспитательной работы классного руководителя 7 «Б»:**
- формирование классного коллектива, в котором каждый школьник чувствовал бы себя «своим», принятым, защищенным;
 - индивидуальная работа с неформальными лидерами класса, направленная на повышение социального статуса «изгоев»;
 - использование воспитательного потенциала туристских походов для формирования толерантности школьников и повышения их самооценки;
 - использование воспитательного потенциала ролевых игр для формирования толерантности школьников;
 - использование воспитательного потенциала дискуссий для формирования толерантности школьников.

Итак, рассмотрение личностного роста в качестве цели воспитания позволит:

- иметь четкое представление о том, что школа желает получить в качестве результата предпринимаемых ею усилий по воспитанию детей;
- подчеркнуть, что для вас имеет значение не соответствие ребенка обязательному и единому для всех стандарту воспитанности, а его индивидуальное продвижение к некоему желанному культурному идеалу;
- не сравнивать детей друг с другом (один лучше, другой хуже), а сравнивать их только с самими собой (какими были, какими стали);
- четко диагностировать эти изменения в личности ребенка;
- регулярно отслеживать собственное продвижение в решении тех или иных воспитательных проблем.

КАК МОЖЕТ ВЫГЛЯДЕТЬ ПЛАН ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ?

Пути достижения целей и решения задач воспитания должны найти свое отражение в планах воспитательной работы. Форм таких планов существует огромное множество, и каждое образовательное учреждение вправе самостоятельно определять то, как этот план будет выглядеть. Вот один из возможных вариантов наиболее простой и внятной структуры общешкольного плана воспитательной работы:

Время, сроки	Совместная воспитывающая деятельность педагогов и школьников	Работа с родителями	Диагностика-аналитическая
---------------------	---	----------------------------	----------------------------------

	Ключевые общешкольные дела											
	Познавательная деятельность											
	Трудовая деятельность											
	Игровая деятельность											
	Социальное творчество (социально-преобразующая деятельность)											
	Проблемно-ценностное общение											
	Спортивно-оздоровительная деятельность											
	Туристско-краеведческая деятельность											
	Художественное творчество											
	Досугово-развлекательная деятельность											

Но это лишь общешкольный план - с его разработкой педагогические коллективы образовательных учреждений, как правило, не испытывают серьезных проблем. Иное дело - планы воспитательной работы классных руководителей. Многим заместителям директоров по воспитательной работе известна проблема крайнего формализма разработки планов классных руководителей. Мифы, стереотипы, ошибки, сопровождающие эту работу, часто приводят к тому, что классный руководитель составляет свой план только для того, чтобы отчитаться им перед администрацией школы. Как же избежать этого, как превратить план в рабочий инструмент организации деятельности классного руководителя? Постараемся в этом разобраться.

Ошибкой, порождающей упомянутую проблему, является практикуемое в некоторых школах требование к классному руководителю предоставить в начале учебного года полный и подробный план работы с классом. На наш взгляд, это требование лишнее. Ведь классный руководитель, простите за сравнение, – не папа Карло и работает он не с бездушным поленом, а с людьми, у которых есть свои собственные потребности, интересы, ценности, идеалы, страхи, прихоти, капризы, и они к тому же еще постоянно меняются. А еще у них есть собственные жизненные проблемы, личные трагедии, неурядицы, которые и вовсе невозможно предугадать. То же самое можно сказать и о классе в целом – внезапно вспыхивающие внутренние конфликты или возникшее противостояние с параллельным классом, захлестнувшее всех мальчишек увлечение компьютерными играми или повальный девчачий пирсинг... Все эти вновь возникающие обстоятельства обязательно должны находить отражение в изменении работы классного руководителя, в выборе им новых приоритетов и новых способов своей профессиональной деятельности. И все это совершенно нельзя учесть при планировании, потому как подобные ситуации элементарно непредсказуемы. Так какой же смысл подробно расписывать свою будущую работу, которая заведомо изменчива и во многом ситуативна?

Заблуждением является и использование плана классного руководителя как чуть ли не единственного средства контроля качества организованного им воспитательного процесса. Ну какой прок от такого контроля? Может быть, как полагают многие, такой контроль будет стимулировать классных руководителей к воспитанию детей? Но это НЕВОЗМОЖНО! К осуществлению воспитательной деятельности, и это доказано научными исследованиями, педагога нельзя принудить. А контролируя план классного руководителя можно сделать вывод лишь об одном – об его искусстве составлять такие планы: грамотно формулировать цели, изящно выводить из них задачи, красиво распределять все запланированные мероприятия по многочисленным ячейкам единой таблицы плана-сетки... И более ничего. Вот если бы заместители директоров по воспитательной работе находили время провести совместно с каждым классным руководителем профессиональный анализ этих планов, пользы было бы куда больше. Ведь заинтересованный, поддерживающий анализ поможет классному руководителю избежать возможных проблем и ошибок, когда он будет пытаться реализовать то, что запланировал.

По нашему мнению, проблему формализма в планировании работы классных руководителей поможет решить соблюдение следующих принципов:

- план должен составляться в свободной форме – в той, которая представляется более удобной самому классному руководителю;

- план не может быть подробным, точным и полным – это лишь примерный набросок, общий контур предстоящей деятельности педагога;
- план может заполняться постепенно, представляя собой синтез прогностических и дневниковых записей (треть содержания плана может оформляться в сентябре – это те крупные дела, о проведении которых с большей или меньшей вероятностью можно утверждать; треть – накануне каждой новой четверти; треть – и вовсе по мере проведения тех или иных дел);
- план не может являться основанием для контроля и оценки деятельности классного руководителя, но может быть использован для совместного с заместителем директора по ВР анализа предстоящих и проведенных в классе дел.

Выглядеть такой документ может следующим образом (напомним, что форма плана может быть свободной и педагог вправе выбрать более удобную для себя):

1. Какова цель моей работы с детьми, чего я хочу достичь:												
2. Что этому может способствовать:												
Время, сроки	Совместная воспитывающая деятельность⁵										Работа с родителями школьников	Диагностико-аналитическая деятельность
	Участие класса в общешкольных делах	Познавательная деятельность	Трудовая деятельность	Игровая деятельность	Социальное творчество (социально-преобразующая деятельность)	Проблемно-ценностное общение	Спортивно-оздоровительная деятельность	Туристско-краеведческая деятельность	Художественное творчество	Досугово-развлекательная деятельность		

⁵ Количество используемых видов этой деятельности определяется самим классным руководителем.

ДЕЙСТВИЕ ВТОРОЕ: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В СФЕРЕ ВОСПИТАНИЯ

Планы воспитательной работы – это всего лишь документ, бумага, слово. Чтобы превратить это слово в дело, надо решить вопрос о том, кто конкретно будет этим превращением заниматься, кто будет достигать поставленных целей и решать поставленные задачи. Решая данный вопрос, администрация школы реализует свою вторую управленческую функцию – организацию работ, распределение задач между своими сотрудниками и делегирование им тех или иных полномочий.

Распределение задач и делегирование необходимых для их решения полномочий (то есть неких ограниченных прав использовать ресурсы образовательного учреждения), как правило, происходит по цепочке, от руководителя к подчиненным: директор – заместитель директора – педагог... Подчиненные, в свою очередь, принимают на себя ответственность за выполнение делегированных им задач. Однако стоит особо отметить, что при этом руководители не передают подчиненным *свою* ответственность. Ответственность вообще не может делегироваться.⁶ Другими словами, за выполнение той или иной задачи отвечает не только непосредственный исполнитель, но также и стоящий над ним руководитель, его руководитель и т.д. – эта цепочка распределения задач, полномочий и ответственности называется скалярной (от лат. *scalaris* – ступенчатый).

Пределы полномочий и объем ответственности сотрудников в решении тех или иных задач обычно определяются письменно оформленными должностными инструкциями. **Основной смысл должностных инструкций – сделать работу сотрудников школы более четкой и прозрачной.** Это позволит избежать многих конфликтов в коллективе и распространения таких опасных для развития школы установок педагогов как: «это не входит в мои обязанности», «почему эту работу должен выполнять именно я?» или «что мне – больше всех надо?» Кроме того, детальное описание всех ключевых обязанностей позволяет эффективнее контролировать работу педагогов, дает им возможность осуществления грамотного самоконтроля своей деятельности, а вновь принятым на работу педагогам – легче адаптироваться.

Правда, все это возможно только при условии грамотного составления должностных инструкций. **Увы, но на практике такого рода документы часто становятся обычной формальностью,** а то и откровенной пародией на должностные инструкции – особенно когда в них появляются фразы вроде «...прилагать максимальные усилия для воспитания детей», «...неуклонно повышать качество воспитательной работы» или «...создавать в школе атмосферу диалога». Самой распространенной ошибкой в разработке должностных инструкций является их аморфность, неконкретность, неоднозначность трактовок, что делает их похожими скорее не на самих себя, а на Моральный кодекс строителей коммунизма.

Так какие же требования предъявляются к должностным инструкциям? Позволим себе привести здесь некоторые рекомендации Андрея Коновалова, представителя Информационного Агентства «Финансовый Юрист».⁷ Итак:

- Все пункты должностных инструкций должны быть сформулированы максимально конкретно; если вы ловите себя на формулировках типа «должен способствовать развитию» или «прилагать все усилия для...» – это не должностная инструкция, а сладкие грезы, реализовать которые по определению невозможно.
- Все изложенное в должностных инструкциях должно быть правдой и только правдой; нет никакого смысла делать должностные инструкции, в которых желаемое будет выдаваться за действительное, – такие инструкции не действуют.
- Пункты должностных инструкций не должны противоречить друг другу, но должны друг друга дополнять и обеспечивать.
- Должностная инструкция – это довольно длинный и подробный документ, однако эти «подробности» в дальнейшем дают возможность строить взаимоотношения с сотрудниками на совершенно новом уровне, по-взрослому.

В качестве примера приведем здесь некоторые образцы должностных инструкций педагогов, организующих в школе процесс воспитания – и в первую очередь тех из них, кто относится к так называемым постоянным штатным единицам.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

⁶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2004. – С. 312.

⁷ См.: <http://www.financial-lawyer.ru/topicbox/instructions/163-431.html>

ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ ПО ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность заместителя директора школы по воспитательной работе. Заместитель директора школы по воспитательной работе относится к категории руководителей, определяющих стратегию воспитания в школе.

1.2. На должность заместителя директора школы по воспитательной работе назначается лицо, имеющее высшее педагогическое образование, высокую мотивацию к воспитательной деятельности и положительный опыт ее осуществления в школе или ином образовательном учреждении.

1.3. Заместитель директора школы по воспитательной работе назначается на должность и освобождается от должности приказом директора школы.

1.4. На период отпуска или временной нетрудоспособности заместителя директора школы по воспитательной работе его обязанности могут быть возложены (на основании приказа директора школы) на заместителя директора школы по учебной работе, педагога-организатора или руководителя школьного методического объединения классных руководителей.

1.5. Заместитель директора школы по воспитательной работе непосредственно подчиняется директору школы.

1.6. Заместителю директора школы по воспитательной работе подчинены педагог-организатор, классные руководители, педагоги дополнительного образования детей, воспитатели группы продленного дня.

1.7. Заместитель директора школы по воспитательной работе должен знать:

- нормативные акты, регламентирующие деятельность школы и работающих в ней педагогов;
- Конвенцию о правах ребенка;
- теорию управления школой;
- теорию трудовой мотивации;
- этику делового и межличностного общения;
- педагогику;
- общую, возрастную и социальную психологию;
- возрастную физиологию;
- образовательные программы дополнительного образования детей и правила их разработки;
- передовой отечественный и зарубежный опыт организации воспитательного процесса;
- основы законодательства о труде и правила внутреннего трудового распорядка;
- правила техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

2. Должностные обязанности

2.1. Организовывать проведение проблемно-ориентированного анализа состояния школьного воспитания и сбор необходимой для этого информации.

2.2. Принимать участие в разработке и корректировке программы развития школы, совместно с педагогом-организатором разрабатывать общешкольный план воспитательной работы, разрабатывать план внутришкольного повышения квалификации педагогов-воспитателей, содействовать разработке планов работы классных руководителей, педагогов дополнительного образования, воспитателей ГПД; при необходимости – оказывать помощь педагогам дополнительного образования в разработке ими авторских образовательных программ дополнительного образования детей.

2.3. Организовывать и координировать разработку необходимой документации, касающейся воспитательной работы со школьниками; следить за правильным ведением документации педагогом-организатором, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, воспитателями ГПД; обеспечивать своевременное составление установленной отчетной документации.

2.4. Совместно с завучем школы составлять расписание занятий ГПД, кружков, клубов, секций и других объединений дополнительного образования детей в школе; согласовывать его с воспитателями ГПД и педагогами дополнительного образования.

2.5. Координировать работу педагога-организатора, классных руководителей, педагогов дополнительного образования, воспитателей ГПД и разрешать возникшие между ними профессиональные споры и конфликты.

2.6. Консультировать педагогов школы и оказывать им методическую помощь по вопросам воспитания; при необходимости – возглавлять Методическое объединение классных руководителей.

2.7. Организовывать обучение классных руководителей, педагогов дополнительного образования, педагога-организатора, воспитателей ГПД; координировать работу по повышению их

профессиональной квалификации; способствовать приобретению ими более высоких квалификационных категорий.

2.8. Способствовать пополнению библиотеки учебно-методической литературой по профилю своей работы.

2.9. Принимать участие в подготовке и проведении аттестации педагогов школы.

2.10. Поддерживать у педагогов школы высокую мотивацию к воспитательной деятельности, изучать и принимать меры к устранению демотивирующих факторов, защищать классных руководителей, педагогов дополнительного образования, педагога-организатора, воспитателей ГПД от излишней бюрократической регламентации их воспитательной деятельности, защищать свободу их профессионального творчества.

2.11. Осуществлять контроль организуемого в школе процесса воспитания.

2.13. Следить за соблюдением и принимать меры, направленные на соблюдение школьниками Правил для учащихся и Устава школы.

2.14. Следить за соблюдением и принимать меры, направленные на соблюдение прав ребенка в школе.

2.15. Следить за соблюдением и принимать меры, направленные на соблюдение правил конфиденциальности при работе с личной информацией школьников и педагогов.

2.16. Следить за соблюдением и принимать меры, направленные на соблюдение санитарно-гигиенических норм, правил по охране труда, требований пожарной безопасности при проведении воспитательной работы со школьниками.

2.17. Оказывать (при необходимости) школьникам первую доврачебную помощь в случаях заболевания или получения ими травм в период их пребывания в школе или совместного с заместителем директора по воспитательной работе участия во внешкольных мероприятиях.

2.18. Извещать вышестоящее руководство о каждом несчастном случае, произошедшем в период его работы с детьми.

2.19. Проходить периодические бесплатные медицинские обследования.

3. Права

3.1. Запрашивать у руководства, получать и пользоваться имеющимся в распоряжении школы материально-техническими средствами, информационными материалами и нормативно-правовыми документами, необходимыми ему для исполнения своих должностных обязанностей.

3.2. Участвовать в подборе и расстановке кадров, осуществляющих воспитательный процесс в школе.

3.3. Создавать (с согласия директора школы) проектные группы для решения наиболее значимых вопросов организации процесса воспитания в школе.

3.4. Отдавать распоряжения, обязательные для исполнения подчиненными ему педагогом-организатором, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, воспитателями ГПД и касающиеся вопросов:

- предоставления информации, необходимой для проведения проблемно-ориентированного анализа состояния школьного воспитания;
- организации совещаний по проблемам планирования, содержания и методики воспитательной работы;
- совместного с педагогом анализа воспитательной деятельности последнего;
- осуществления контроля деятельности педагогов;
- соблюдения техники безопасности и санитарно-гигиенических норм при организации воспитательной работы со школьниками.

3.5. Привлекать школьного психолога и социального педагога к решению стоящих перед школой проблем воспитания.

3.6. Посещать (по согласованию с педагогом) проводимые педагогом-организатором, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, воспитателями группы продленного дня, учителями-предметниками, социальным педагогом, школьным психологом занятия с детьми.

3.7. Вносить в необходимых случаях временные изменения в расписание занятий кружков, секций, клубов, групп продленного дня, отменять занятия, временно объединять группы для проведения совместных занятий.

3.8. Вносить предложения по поощрению и наложению взысканий на работников школы, осуществляющих воспитательный процесс.

3.9. Давать школьникам во время занятий и перемен обязательные распоряжения, относящиеся к соблюдению ими дисциплины, техники безопасности и санитарно-гигиенических норм.

3.10. Привлекать школьников к дисциплинарной ответственности за поступки, дезорганизующие учебно-воспитательный процесс.

3.11. Вносить предложения по развитию и совершенствованию воспитательной деятельности

школы.

3.12. Принимать участие в совещаниях, на которых рассматриваются вопросы, связанные с его профессиональной деятельностью.

3.13. Знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения.

3.14. Повышать свою квалификацию и проходить в установленном порядке аттестацию с правом на получение соответствующей квалификационной категории.

3.15. Требовать от директора школы оказания содействия в исполнении своих прав и должностных обязанностей.

4. Ответственность

4.1. За осуществление возложенных на него должностных обязанностей.

4.2. За организацию своей работы, своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений вышестоящего руководства, нормативно-правовых актов по своей деятельности.

4.3. За рациональное и эффективное использование материальных, финансовых и кадровых ресурсов.

4.4. За соблюдение правил внутреннего распорядка, санитарно-гигиенических норм, противопожарной безопасности и техники безопасности.

4.5. За соблюдение трудовой дисциплины и выполнение должностных обязанностей подчиненными ему сотрудниками.

4.6. За нарушение нормативно-правовых актов заместитель директора школы по воспитательной работе может быть привлечен в соответствии с действующим законодательством в зависимости от тяжести проступка к дисциплинарной, материальной, административной и уголовной ответственности.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПЕДАГОГА-ОРГАНИЗАТОРА⁸

1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность педагога-организатора. Педагог-организатор относится к категории специалистов.

1.2. На должность педагога-организатора назначается лицо, имеющее высшее педагогическое образование, высокую мотивацию к воспитательной деятельности и положительный опыт ее осуществления в школе или ином образовательном учреждении.

1.3. Педагог-организатор назначается на должность и освобождается от должности приказом директора школы.

1.4. На период отпуска или временной нетрудоспособности педагога-организатора его обязанности могут быть возложены (на основании приказа директора школы) на заместителя директора по воспитательной работе или другого педагогического работника школы.

1.5. Педагог-организатор непосредственно подчиняется заместителю директора школы по воспитательной работе и далее – директору школы.

1.6. Педагог-организатор должен знать:

- нормативные акты, регламентирующие деятельность школы и работающих в ней педагогов;
- Конвенцию о правах ребенка;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- этику делового и межличностного общения;
- педагогику, в том числе теорию и методику воспитания;
- общую, возрастную и социальную психологию;
- возрастную физиологию;
- методику организации научно-технической, художественно-эстетической, спортивно-оздоровительной, туристско-краеведческой, игровой и др. деятельности учащихся;
- передовой отечественный и зарубежный опыт организации воспитательного процесса;
- правила техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

2. Должностные обязанности

2.1. Изучать особенности, интересы, потребности, способности школьников и создавать условия для их реализации в различных видах внеурочной деятельности.

⁸ На практике функции педагога-организатора часто выполняет заместитель директора школы по воспитательной работе, что, на наш взгляд, не вполне правильно. Ведь здесь есть реальная опасность возникновения ситуации, когда важная административная работа заместителя директора будет отодвинута на задний план повседневной рутинной организации, к примеру, общешкольных мероприятий. Деятельность педагога-организатора – самостоятельная и самооценная составляющая деятельности всего образовательного учреждения.

2.2. По своему выбору организовывать для школьников и вместе с ними вечера, праздники, фестивали, встречи, беседы, конкурсы, соревнования, сборы, слеты, походы, экскурсии, трудовые десанты и прочие внеурочные дела, способствующие их личностному росту и организации их досуга; извлекать и реализовывать воспитательный потенциал этих дел; привлекать к планированию, подготовке, проведению и анализу этих дел самих детей; обучать их принципам коллективной творческой деятельности.

2.3. Поддерживать социально значимые инициативы школьников в сфере их свободного времени, побуждать их к самоуправлению, курировать самоуправленческую деятельность школьников.

2.4. Организовывать досуг школьников в каникулярное время, привлекать к этому классных руководителей, родителей и самих школьников.

2.5. Организовывать с обучающимися и их родителями мероприятия по предупреждению травматизма, дорожно-транспортных происшествий, несчастных случаев и т.п.

2.6. Заботиться о благопристойном внешнем виде, правильной речи и хороших манерах участников организуемых им мероприятий.

2.7. При необходимости, разрабатывать Положения о проводимых им внеучебных мероприятиях со школьниками.

2.8. Координировать свою работу с работой классных руководителей, учителей-предметников, педагогов дополнительного образования, воспитателей ГПД.

2.9. Привлекать к работе со школьниками работников учреждений культуры и спорта, общественность.

2.10. Принимать участие в проведении организуемого заместителем директора по воспитательной работе проблемно-ориентированного анализа состояния школьного воспитания.

2.11. Принимать участие в разработке общешкольного плана воспитательной работы.

2.12. Принимать участие в осуществлении контроля организуемого в школе процесса воспитания.

2.13. Способствовать пополнению библиотеки учебно-методической литературой по профилю своей работы.

2.14. Следить за соблюдением и принимать меры, направленные на соблюдение школьниками Правил для учащихся и Устава школы.

2.15. Следить за соблюдением и принимать меры, направленные на соблюдение санитарно-гигиенических норм и техники безопасности при проведении воспитательной работы со школьниками; инструктировать задействованных в мероприятиях школьников по вопросам техники безопасности.

2.16. Оказывать (при необходимости) школьникам первую доврачебную помощь в случаях заболевания или получения ими травм в период их пребывания в школе или совместно с педагогом-организатором участия во внешкольных мероприятиях.

2.17. Извещать вышестоящее руководство о каждом несчастном случае, произошедшем в период его работы с детьми.

2.18. Участвовать в работе Педагогического совета школы и деятельности Методического объединения классных руководителей, а также в проводимых школой совещаниях, консилиумах и семинарах, на которые приглашается педагог-организатор.

2.19. Проходить периодические бесплатные медицинские обследования.

3. Права

3.1. Запрашивать у руководства, получать и пользоваться имеющимся в распоряжении школы материально-техническими средствами, информационными материалами и нормативно-правовыми документами, необходимыми ему для исполнения своих должностных обязанностей.

3.2. Давать школьникам во время занятий и перемен обязательные распоряжения, относящиеся к соблюдению ими дисциплины, техники безопасности и санитарно-гигиенических норм.

3.3. Привлекать школьников к дисциплинарной ответственности за поступки, дезорганизующие учебно-воспитательный процесс.

3.4. Вносить предложения по развитию и совершенствованию воспитательной деятельности школы.

3.5. Принимать участие в совещаниях, на которых рассматриваются вопросы, связанные с его профессиональной деятельностью.

3.6. Знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения.

3.7. Привлекать классных руководителей, педагогов дополнительного образования, воспитателей ГПД к решению возложенных на него задач.

3.8. Повышать свою квалификацию и проходить в установленном порядке аттестацию с правом на получение соответствующей квалификационной категории.

3.9. Требовать от директора школы и заместителя директора по воспитательной работе оказания содействия в исполнении своих прав и должностных обязанностей.

4. Ответственность

4.1. За осуществление возложенных на него должностных обязанностей.

4.2. За организацию своей работы, своевременное и квалифицированное выполнение

приказов, распоряжений и поручений вышестоящего руководства, нормативно-правовых актов по своей деятельности.

4.3. За рациональное и эффективное использование материальных, финансовых и кадровых ресурсов.

4.4. За соблюдение правил внутреннего распорядка, санитарно-гигиенических норм, противопожарной безопасности и техники безопасности.

4.5. За нарушение нормативно-правовых актов педагог-организатор может быть привлечен в соответствии с действующим законодательством в зависимости от тяжести проступка к дисциплинарной, материальной, административной и уголовной ответственности.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ КЛАССНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность классного руководителя.

1.2. Классный руководитель относится к категории специалистов.

1.3. На должность классного руководителя назначается лицо, имеющее высшее или среднее специальное педагогическое образование и высокую мотивацию к воспитательной деятельности.

1.4. Классный руководитель назначается на должность и освобождается от должности приказом директора школы.

1.5. На период отпуска или временной нетрудоспособности классного руководителя его обязанности могут быть возложены (на основании приказа директора школы) на учителя, не имеющего классного руководства и работающего в данном классе.

1.6. Классный руководитель непосредственно подчиняется заместителю директора школы по воспитательной работе и далее – директору школы.

1.7. Классный руководитель должен знать:

- нормативные акты, регламентирующие деятельность школы и работающих в ней педагогов;
- Конвенцию о правах ребенка;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- этику делового и межличностного общения;
- педагогику, в том числе теорию и методику воспитания;
- общую, возрастную и социальную психологию;
- возрастную физиологию;
- методику организации научно-технической, художественно-эстетической, спортивно-оздоровительной, туристско-краеведческой, игровой и др. деятельности учащихся;
- правила техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

2. Должностные обязанности

2.1. Самостоятельно определять цели своей воспитательной работы, исходя из тех проблем вверенного ему класса, которые могли быть выявлены в ходе проблемно-ориентированного анализа состояния школьного воспитания, внутришкольного контроля процесса воспитания, а также собственного наблюдения за учащимися.

2.2. Самостоятельно разрабатывать план работы с классом, исходя из: во-первых, поставленных им самим целей воспитания, во-вторых, собственного видения содержания и форм своей воспитательной работы, и, в-третьих, общешкольного плана воспитательной работы с детьми.

2.3. Изучать особенности, интересы, потребности, способности школьников и создавать в классе условия для их реализации.

2.4. По своему выбору организовывать для учащихся класса и вместе с ними вечера, праздники, фестивали, встречи, беседы, конкурсы, соревнования, сборы, слеты, походы, экскурсии, трудовые десанты и прочие внеурочные дела, способствующие их личностному росту и организации их досуга; извлекать и реализовывать воспитательный потенциал этих дел; привлекать к планированию, подготовке, проведению и анализу этих дел самих детей; обучать их принципам коллективной творческой деятельности.

2.5. Поддерживать социально значимые инициативы школьников, побуждать их к самоуправлению, курировать самоуправленческую деятельность учащихся класса.

2.6. Осуществлять профориентационную работу с учащимися 9–11 классов.

2.7. Совместно с учителями-предметниками осуществлять контроль готовности класса к учебным занятиям (обеспеченность учебниками, пособиями, тетрадями, атласами, картами, канцелярскими принадлежностями и т.п.)

2.8. Осуществлять контроль посещаемости учащимися класса уроков, выяснять причины пропусков учебных занятий, при необходимости – принимать меры к их устранению.

2.9. Осуществлять контроль успеваемости учащихся класса, принимать меры по устранению школьниками учебной задолженности, регулярно информировать родителей об успеваемости их

детей.

2.10. Осуществлять контроль девиантных проявлений в развитии учащихся класса; при необходимости – осуществлять педагогическую коррекцию; в особо сложных и опасных случаях - информировать об этом вышестоящее руководство.

2.11. Организовывать питание учащихся класса в школьной столовой.

2.12. В установленные администрацией сроки организовывать дежурство класса по школе, участие класса в субботниках по уборке школьных помещений и пришкольной территории, влажную уборку закрепленного за классом кабинета.

2.13. Следить за сохранностью имущества и санитарно-гигиеническим состоянием закрепленного за классом кабинета.

2.14. Заботиться о благопристойном внешнем виде, правильной речи и хороших манерах учащихся класса.

2.15. Заботится о здоровье учеников, вовлекать их в физкультурную и спортивную деятельность.

2.16. Организовывать с учащимися класса мероприятия по предупреждению травматизма, дорожно-транспортных происшествий, несчастных случаев и т.п.

2.17. Обеспечивать соблюдение детьми техники безопасности и санитарно-гигиенических норм во время проведения внеурочных мероприятий с классом.

2.18. Оказывать (при необходимости) школьникам первую доврачебную помощь в случаях заболевания или получения ими травм в период их пребывания в школе или совместного с классным руководителем участия во внешкольных мероприятиях.

2.19. Извещать вышестоящее руководство и родителей обо всех чрезвычайных происшествиях, связанных со здоровьем и жизнью детей вверенного ему класса и случившихся в период пребывания детей в школе.

2.20. Следить за соблюдением и принимать меры, направленные на соблюдение школьниками Правил для учащихся и Устава школы.

2.21. Следить за соблюдением прав ребенка в школе.

2.22. Оказывать помощь своим воспитанникам в решении их сложных жизненных проблем.⁹

2.23. Работать с родителями учащихся класса индивидуально; в сроки, удобные родителям и самому классному руководителю, проводить родительские собрания; при крайней необходимости – посещать семьи учащихся на дому.

2.24. Сотрудничать с работающими в классе учителями-предметниками, воспитателями ГПД и педагогами дополнительного образования с целью координации их воспитательных усилий и оказания учащимся необходимой помощи в учебе.

2.25. Участвовать в работе Педагогического совета школы, Методического объединения классных руководителей, а также в проводимых школой совещаниях, консилиумах и семинарах, на которые приглашаются классные руководители.

2.26. Принимать участие в составлении общешкольного плана воспитательной работы и осуществлении контроля организуемого в школе процесса воспитания, проводя в своем классе необходимые диагностические исследования, осуществляя вместе с заместителем директора по воспитательной работе анализ своей профессиональной деятельности и высказывая экспертное мнение по интересующим его вопросам.

2.27. Вести необходимую документацию: классный журнал, личные дела учащихся и дневники учащихся; помогать администрации школы собирать необходимую статистическую информацию об учащихся класса.

2.28. Проходить периодические бесплатные медицинские обследования.

3. Права

3.1. Независимо определять цели, приоритетные направления, содержание и формы организации воспитательного процесса во вверенном ему классе.

3.2. Самостоятельно выбирать форму планирования своей работы с классом.

3.3. Отказаться от участия вверенного ему класса в мероприятиях районного, городского, регионального или всероссийского масштаба, если они, по мнению классного руководителя, не способствуют решению имеющихся в классе проблем и не отвечают поставленным им самим целям воспитания.

3.4. Не позволять третьим лицам без разрешения присутствовать во время проведения его совместных с классом дел.

3.5. Запрашивать у руководства, получать и пользоваться имеющимся в распоряжении школы материально-техническими средствами, информационными материалами и нормативно-правовыми документами, необходимыми ему для исполнения своих должностных обязанностей.

3.6. Давать школьникам во время занятий и перемен обязательные распоряжения,

⁹ Эта обязанность закрепляется за классным руководителем только в случае отсутствия в школе социального педагога.

- относящиеся к соблюдению ими дисциплины, техники безопасности и санитарно-гигиенических норм.
- 3.7. Привлекать школьников к дисциплинарной ответственности за поступки, дезорганизирующие учебно-воспитательный процесс.
- 3.8. Вносить предложения по развитию и совершенствованию воспитательной деятельности школы.
- 3.9. Посещать (по согласованию с педагогом) проводимые учителями-предметниками, педагогами дополнительного образования, воспитателями группы продленного дня, социальным педагогом, школьным психологом занятия с детьми его класса.
- 3.10. Принимать участие в совещаниях, на которых рассматриваются вопросы, связанные с его профессиональной деятельностью.
- 3.11. Знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения.
- 3.12. Повышать свою квалификацию и проходить в установленном порядке аттестацию с правом на получение соответствующей квалификационной категории.
- 3.13. Требовать от директора школы и заместителя директора по воспитательной работе оказания содействия в исполнении своих прав и должностных обязанностей.

4. Ответственность

- 4.1. За осуществление возложенных на него должностных обязанностей.
- 4.2. За организацию своей работы, своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений вышестоящего руководства, нормативно-правовых актов по своей деятельности.
- 4.3. За рациональное и эффективное использование материальных, финансовых и прочих ресурсов.
- 4.4. За соблюдение правил внутреннего распорядка, санитарно-гигиенических норм, противопожарной безопасности и техники безопасности.
- 4.5. За нарушение нормативно-правовых актов классный руководитель может быть привлечен в соответствии с действующим законодательством в зависимости от тяжести проступка к дисциплинарной, материальной, административной и уголовной ответственности.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПЕДАГОГА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1. Общие положения

- 1.1. Настоящая должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность педагога дополнительного образования.
- 1.2. Педагог дополнительного образования относится к категории специалистов.
- 1.3. На должность педагога дополнительного образования назначается лицо, имеющее высшее или среднее специальное образование. Лицо, не имеющее соответствующего образования, но обладающее достаточным практическим опытом, знаниями и умениями по профилю предполагаемой деятельности педагога дополнительного образования, по рекомендации аттестационной комиссии школы в порядке исключения может быть назначено на данную должность.
- 1.4. Педагог дополнительного образования назначается на должность и освобождается от должности приказом директора школы.
- 1.5. Педагог дополнительного образования непосредственно подчиняется заместителю директора школы по воспитательной работе и далее – директору школы.
- 1.6. Педагог дополнительного образования должен знать:
- нормативные акты, регламентирующие деятельность школы и работающих в ней педагогов;
 - Конвенцию о правах ребенка;
 - правила внутреннего трудового распорядка;
 - этику делового и межличностного общения;
 - педагогику, возрастную психологию и возрастную физиологию;
 - методику организации деятельности учащихся по интересам;
 - образовательные программы дополнительного образования детей по своему профилю и правила их разработки;
 - правила техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

2. Должностные обязанности

- 2.1. Руководить кружком, клубом, секцией, студией или иным детским объединением, комплектовать его состав и способствовать его сохранению в течение запланированного срока его существования.

- 2.2. Самостоятельно определять цели учебной и воспитательной работы с руководимым им детским объединением.
- 2.3. Реализовывать выбранную или разработанную им самим образовательную программу по конкретному направлению деятельности.
- 2.4. Разрабатывать на основе данной программы учебно-тематический план своей работы.
- 2.5. Вести журнал учета посещаемости и проводимых занятий, своевременно осуществлять записи в нем.
- 2.6. Изучать особенности, интересы, потребности, способности школьников и создавать в детском объединении условия для их реализации.
- 2.7. Поддерживать социально значимые инициативы членов руководимого им детского объединения.
- 2.8. Привлекать членов детского объединения к планированию, организации, проведению и последующему анализу их совместной с педагогом деятельности; обучать их принципам коллективной творческой деятельности.
- 2.9. Проводить занятия с детьми руководимого им детского объединения не только в учебное, но и в каникулярное время.
- 2.10. Следить за сохранностью имущества и санитарно-гигиеническим состоянием помещения, в котором проходят занятия с детьми.
- 2.11. Заботиться о благопристойном внешнем виде, правильной речи и хороших манерах членов детского объединения.
- 2.13. Следить за соблюдением и принимать меры, направленные на соблюдение школьниками Правил для учащихся и Устава школы.
- 2.14. Осуществлять контроль девиантных проявлений в развитии членов детского объединения; при необходимости – осуществлять педагогическую коррекцию; в особо сложных и опасных случаях – информировать об этом вышестоящее руководство.
- 2.15. Обеспечивать соблюдение детьми техники безопасности и санитарно-гигиенических норм во время проведения занятий и в перерывах; инструктировать членов руководимого им детского объединения по вопросам техники безопасности, связанным со спецификой деятельности этого детского объединения.
- 2.16. Оказывать (при необходимости) школьникам первую доврачебную помощь в случаях заболевания или получения ими травм в период их пребывания в школе или совместного с педагогом участия во внешкольных мероприятиях.
- 2.17. Извещать вышестоящее руководство обо всех чрезвычайных происшествиях, связанных со здоровьем и жизнью детей руководимого им детского объединения и случившихся в период работы детского объединения.
- 2.18. Координировать свою работу с работой педагога-организатора, классных руководителей, учителей-предметников, воспитателей ГПД.
- 2.19. Сотрудничать с педагогом-организатором, классными руководителями, воспитателями ГПД по вопросам организации досуга школьников.
- 2.20. Консультировать педагогов школы по вопросам, связанным с организацией досуга детей по профилю своей деятельности.
- 2.21. Участвовать в работе Педагогического совета школы и деятельности Методического объединения педагогов дополнительного образования, а также в проводимых школой совещаниях, консилиумах и семинарах, на которые приглашаются педагоги дополнительного образования.
- 2.22. Принимать участие в составлении общешкольного плана воспитательной работы и осуществлении контроля организуемого в школе процесса воспитания, проводя в руководимом им детском объединении необходимые диагностические исследования, осуществляя вместе с заместителем директора по воспитательной работе анализ своей профессиональной деятельности и высказывая экспертное мнение по интересующим его вопросам.
- 2.23. При необходимости, разрабатывать Положения об организуемых им конкурсах, фестивалях, соревнованиях, слетах, сборах и других массовых мероприятиях со школьниками.
- 2.24. Проходить периодические бесплатные медицинские обследования.

3. Права

- 3.1. Выбирать или разрабатывать собственную образовательную программу, запрашивать помощь в ее разработке у заместителя директора школы по воспитательной работе, реализовывать эту программу в своей профессиональной деятельности.
- 3.2. Согласовывать с завучем школы и заместителем директора по воспитательной работе расписание своих занятий с детьми.
- 3.3. Не позволять третьим лицам без разрешения присутствовать на его занятиях с детьми.
- 3.4. Запрашивать у руководства, получать и пользоваться имеющимся в распоряжении школы материально-техническими средствами, информационными материалами и нормативно-правовыми документами, необходимыми ему для исполнения своих должностных обязанностей.

3.5. Вносить на рассмотрение администрации школы предложения по материально-техническому оснащению (помещение, инвентарь, оборудование, снаряжение, расходные материалы, спецодежда и т.п.) деятельности руководимого им детского объединения.

3.6. Вносить предложения по развитию и совершенствованию воспитательной деятельности школы.

3.7. Давать школьникам во время занятий и перемен обязательные распоряжения, относящиеся к соблюдению ими дисциплины, техники безопасности и санитарно-гигиенических норм.

3.8. Привлекать школьников к дисциплинарной ответственности за поступки, дезорганизирующие учебно-воспитательный процесс.

3.9. Принимать участие в совещаниях, на которых рассматриваются вопросы, связанные с его профессиональной деятельностью.

3.10. Знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения.

3.11. Повышать свою квалификацию и проходить в установленном порядке аттестацию с правом на получение соответствующей квалификационной категории.

3.12. Требовать от директора школы и заместителя директора по воспитательной работе оказания содействия в исполнении своих прав и должностных обязанностей.

4. Ответственность

4.1. За осуществление возложенных на него должностных обязанностей.

4.2. За организацию своей работы, своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений вышестоящего руководства, нормативно-правовых актов по своей деятельности.

4.3. За рациональное и эффективное использование материальных, финансовых и прочих ресурсов.

4.4. За соблюдение правил внутреннего распорядка, санитарно-гигиенических норм, противопожарной безопасности и техники безопасности;

4.5. За нарушение нормативно-правовых актов педагог дополнительного образования может быть привлечен в соответствии с действующим законодательством в зависимости от тяжести проступка к дисциплинарной, материальной, административной и уголовной ответственности.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ВОСПИТАТЕЛЯ ГРУППЫ ПРОДЛЕННОГО ДНЯ

1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность воспитателя группы продленного дня.

1.2. Воспитатель группы продленного дня относится к категории специалистов.

1.3. На должность воспитателя группы продленного дня назначается лицо, имеющее высшее или среднее специальное педагогическое образование и высокую мотивацию к воспитательной деятельности.

1.4. Воспитатель группы продленного дня назначается на должность и освобождается от должности приказом директора школы.

1.5. На период отпуска или временной нетрудоспособности воспитателя группы продленного дня его обязанности могут быть возложены (на основании приказа директора школы) на другого педагога.

1.6. Воспитатель группы продленного дня непосредственно подчиняется заместителю директора школы по воспитательной работе и далее – директору школы.

1.7. Воспитатель группы продленного дня должен знать:

- нормативные акты, регламентирующие деятельность школы и работающих в ней педагогов;
- Конвенцию о правах ребенка;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- этику делового и межличностного общения;
- педагогику, в том числе теорию и методику воспитания;
- общую, возрастную и социальную психологию;
- возрастную физиологию;
- методику организации научно-технической, художественно-эстетической, спортивно-оздоровительной, туристско-краеведческой, игровой и др. деятельности учащихся;
- правила техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

2. Должностные обязанности

2.1. Самостоятельно определять цели своей воспитательной работы, исходя из тех проблем

закрепленной за ним группы детей, которые могли быть выявлены в ходе проблемно-ориентированного анализа состояния школьного воспитания, внутришкольного контроля процесса воспитания, а также собственного наблюдения за учащимися.

2.2. Самостоятельно планировать и организовывать для детей и вместе с детьми закрепленной за ним группы культурно-досуговые, спортивно-оздоровительные, трудовые и другие дела, способствующие их личностному росту и организации их досуга; извлекать и реализовывать воспитательный потенциал этих дел; привлекать к планированию, подготовке, проведению и анализу этих дел самих детей; обучать их принципам коллективной творческой деятельности.

2.3. Поддерживать социально значимые инициативы школьников, побуждать их к самоуправлению, курировать самоуправленческую деятельность закрепленной за ним группы детей.

2.4. Изучать особенности, интересы, потребности, способности закрепленной за ним группы детей и создавать условия для их реализации.

2.5. Организовывать выполнение школьниками закрепленной за ним группы домашних заданий; обучать школьников способам учебной самоорганизации; прививать им навыки самостоятельного выполнения домашних заданий.

2.6. Оказывать школьникам закрепленной за ним группы помощь в устранении их учебной задолженности.

2.7. Контролировать выполнение режима дня детьми закрепленной за ним группы.

2.8. Организовывать и контролировать питание закрепленной за ним группы детей в школьной столовой.

2.9. Заботиться о здоровье закрепленной за ним группы детей, вовлекать их в физкультурную и спортивную деятельность.

2.10. Заботиться о благопристойном внешнем виде, правильной речи и хороших манерах детей закрепленной за ним группы.

2.11. Следить за соблюдением и принимать меры, направленные на соблюдение школьниками Правил для учащихся и Устава школы.

2.12. Осуществлять контроль девиантных проявлений в развитии детей закрепленной за ним группы; при необходимости – осуществлять педагогическую коррекцию; в особо сложных и опасных случаях – информировать об этом вышестоящее руководство.

2.13. Следить за сохранностью имущества и санитарно-гигиеническим состоянием помещений, в которых проходят занятия группы продленного дня.

2.14. Обеспечивать соблюдение детьми техники безопасности и санитарно-гигиенических норм во время их пребывания в группе продленного дня.

2.15. Оказывать (при необходимости) школьникам первую доврачебную помощь в случаях заболевания или получения ими травм в период их пребывания в группе продленного дня.

2.16. Извещать вышестоящее руководство и родителей обо всех чрезвычайных происшествиях, связанных со здоровьем и жизнью детей закрепленной за ним группы и случившихся в период пребывания их в группе продленного дня.

2.17. Координировать свою работу с работой педагога-организатора, классных руководителей, учителей-предметников, педагогов дополнительного образования.

2.18. Участвовать в работе Педагогического совета школы, а также в проводимых школой совещаниях, консилиумах и семинарах, на которые приглашаются воспитатели группы продленного дня.

2.19. Вести необходимую документацию, связанную с его профессиональной деятельностью.

2.20. Проходить периодические бесплатные медицинские обследования.

3. Права

3.1. Независимо определять цели, приоритетные направления, содержание и формы организации воспитательного процесса в группе продленного дня.

3.2. Самостоятельно выбирать форму планирования своей работы.

3.3. Не позволять третьим лицам без разрешения присутствовать во время проведения его совместных дел с детьми закрепленной за ним группы.

3.4. Запрашивать у руководства, получать и пользоваться имеющимся в распоряжении школы материально-техническими средствами, информационными материалами и нормативно-правовыми документами, необходимыми ему для исполнения своих должностных обязанностей.

3.5. Давать школьникам во время занятий и перемен обязательные распоряжения, относящиеся к соблюдению ими дисциплины, техники безопасности и санитарно-гигиенических норм.

3.6. Привлекать школьников к дисциплинарной ответственности за поступки, дезорганизующие учебно-воспитательный процесс.

3.7. Вносить предложения по развитию и совершенствованию воспитательной деятельности школы.

3.8. Посещать (по согласованию с педагогом) проводимые классными руководителями, учителями-предметниками, педагогами дополнительного образования, социальным педагогом,

школьным психологом занятия с детьми закрепленной за ним группы.

3.9. Принимать участие в совещаниях, на которых рассматриваются вопросы, связанные с его профессиональной деятельностью.

3.10. Знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения.

3.11. Повышать свою квалификацию и проходить в установленном порядке аттестацию с правом на получение соответствующей квалификационной категории.

3.12. Требовать от директора школы и заместителя директора по воспитательной работе оказания содействия в исполнении своих прав и должностных обязанностей.

4. Ответственность

4.1. За осуществление возложенных на него должностных обязанностей.

4.2. За организацию своей работы, своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений вышестоящего руководства, нормативно-правовых актов по своей деятельности.

4.3. За рациональное и эффективное использование материальных, финансовых и прочих ресурсов.

4.4. За соблюдение правил внутреннего распорядка, санитарно-гигиенических норм, противопожарной безопасности и техники безопасности.

4.5. За нарушение нормативно-правовых актов воспитатель группы продленного дня может быть привлечен в соответствии с действующим законодательством в зависимости от тяжести проступка к дисциплинарной, материальной, административной и уголовной ответственности

Наблюдательный читатель, наверное, уже заметил один очевидный пробел в текстах этих должностных инструкций и подумал: «вот те раз, беспрестанно говорят о воспитании, а ни в одной из должностных инструкций обязанность воспитывать школьников так и не указана напрямую». Все так и есть, и наблюдательность вас не подвела. Но только это не наша оплошность, это – наша позиция, и о ней стоит поговорить подробнее.

А начнем мы с анализа двух ситуаций из школьной практики.

Ситуация №1. Классный руководитель тщательно и последовательно выполняет все свои должностные обязанности: он правильно оформляет и вовремя сдает план воспитательной работы; он регулярно проводит со своим классом классные часы, ездит с ними на экскурсии, водит в музей и театр; его класс участвует во всех общешкольных мероприятиях; он своевременно оповещает родителей обо всех возникающих проблемах их собственных детей и регулярно проводит родительские собрания; он строго следит за дисциплиной, внешним видом, наличием сменной обуви и посещаемостью занятий детьми его класса... Он делает еще много чего, но... Дети его не любят, настоящий дружный коллектив в его классе так и не сложился, да и заметных результатов в воспитании детей его класса также не наблюдается!

Ситуация №2. Классный руководитель свои должностные обязанности выполняет, увы, не всегда четко: то план сдаст не вовремя, то записи в классном журнале ведет разными чернилами и с обилием помарок и исправлений, то родительские собрания по полгода не собирает, то общешкольные мероприятия игнорирует. А классные часы – так и вовсе не проводит, а вместо этого «гоняет» с детьми в футбол или ходит с ними в лес на костер. Но, вот парадокс: дети за ним просто «хвостом» бегают, класс его – настоящий коллектив, и позитивные изменения в детях с каждым годом все заметнее!

Знакомы ли вам такие ситуации? Встречали ли вы таких педагогов? Наверняка! Во всех без исключения аудиториях (будь то школьные педсоветы, курсы повышения квалификации или проблемные семинары), в которых автору доводилось разбирать данные ситуации с педагогами-практиками, ответы также всегда были положительными. Действительно, если отвлечься от всех стоящих над нами инструкций, циркуляров, приказов, рекомендаций и посмотреть на самих себя и своих коллег, то станет ясно: существует ЧТО-ТО, благодаря чему мы можем оказывать воспитывающее влияние на детей. И это ЧТО-ТО – вовсе не обязательство воспитывать детей, взятое нами перед директором школы, и не знание о том, как лучше воспитывать детей, и не умение выполнять четкие пошаговые методические предписания, касающиеся организации воспитательного процесса. Это ЧТО-ТО, которым, судя по всему, обладает второй из описанных нами выше классных руководителей и не обладает первый, называется *профессиональной позицией воспитателя*.¹⁰ Именно она, и только она, определяет саму возможность педагога воспитывать. То есть:

¹⁰ Подробнее об этом написано в книге А.И. Григорьевой «Педагог как профессиональный воспитатель: теория и технология поддержки профессионального развития педагогов школы» (Тула: ИПК и ППРО ТО, 1999), являющейся итогом, на наш взгляд, чрезвычайно значимого для педагогической науки диссертационного исследования автора.

1. Педагог не может воспитывать по-настоящему, играя роль воспитателя – воспитывая детей, он не играет роль, он не надевает «маску» и «костюм» воспитателя на время своего пребывания в школе, он не играет «в воспитание» даже в хейзинговском¹¹ смысле.

2. Педагог не может воспитывать по-настоящему, реализуя разработанную кем бы то ни было технологию воспитания – его никак нельзя уподоблять музыканту, играющему строго по нотам, он всегда сочиняет свою собственную «партитуру».

3. Наконец, педагог не может воспитывать по-настоящему, исполняя соответствующую обязанность, кем бы такая обязанность на него ни налагалась – воспитывать только по обязанности ни у кого и никогда не получится, и этим воспитание отличается от, скажем, мытья полов, распространения рекламных буклетов или работы швей-мотористки.

Педагог может воспитывать, лишь реализуя профессиональную позицию воспитателя, которая представляет собой единство его профессионального сознания (опираясь на имеющиеся у него знания и руководствуясь собственными ценностями, он ставит перед собой воспитательные цели) и профессиональной деятельности (движимый соответствующими мотивами, он стремится достичь этих целей, самостоятельно выбирая необходимые пути и средства воспитания). Метафорично позицию педагога можно охарактеризовать известной фразой М. Лютера «На том стою и не могу иначе».

Что же из этого следует? А то, что никакое стороннее давление, никакие внешние предписания, никакие поступающие сверху инструкции, никакие посулы или увещевания не смогут побудить педагога к воспитанию. Побудить его к проведению тех или иных мероприятий смогут! К проведению родительских собраний тоже смогут! И к грамотному ведению документации смогут! Даже к элементарной поддержке дисциплины в классе смогут! Но вот к совершению педагогом духовного усилия, направленного на изменение ценностных отношений ребенка к миру, к людям, к себе – никогда! Потому что это зависит только от самого педагога, от сформированности у него профессиональной позиции воспитателя, от того, насколько высока его профессиональная мотивация.

¹¹ Йохан Хейзинга – нидерландский историк культуры, автор известной книги «Homo ludens» («Человек играющий»), в которой он изложил свою знаменитую теперь теорию игры как источника всякой культуры. Проявления игры Хейзинга находит в философии, науке, искусстве, поэзии, юриспруденции, даже в войне и повседневной нашей жизни.

ДЕЙСТВИЕ ТРЕТЬЕ: ПОДДЕРЖКА ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ?

Начнем, пожалуй, с понятий. **Мотивация** – чаще всего под этим словом подразумевают внутреннее побуждение человека к совершению той или иной деятельности. К сожалению, очень часто с мотивацией путают другое слово – мотивирование, что не совсем верно. **Мотивирование** – это тоже побуждение, но побуждение внешнее, со стороны, это попытка побудить другого человека к какой-либо деятельности. А осуществляется это мотивирование как раз через обращение к его мотивационной сфере. Другими словами, мотивация – это то, что с вами происходит, а мотивирование – это то, что с вами делают. Есть еще одно слово, которое будет нас интересовать – мотив. **Мотив** – это то, что побуждает к деятельности, то есть собственно побудитель, за которым, как известно, стоит та или иная человеческая потребность.

Далеко не всегда мы можем осознать, какие именно мотивы побуждают нас к совершению деятельности. Но все же они дают о себе знать – через наши эмоции и настроение, связанные как с самим процессом деятельности, так и с ее условиями и препятствиями. Что нас более всего радует? От чего мы получаем большее удовольствие? Что больше других поднимает нам настроение – детская любовь, зарплата, хорошие результаты, карьерный рост, возможность реализовать себя, а может быть, окончание рабочей недели? Что расстраивает нас более всего? По поводу чего бывает тяжело на душе? Что не дает спать по ночам – сомнение в собственной профессиональной компетентности, конфликт с детьми, размолвка с коллегами, немилость начальства? Все это индикаторы истинных мотивов нашей профессиональной деятельности и указатели на те наши потребности, которые мы в ней реализуем.

Кстати, признанный специалист по проблеме человеческих потребностей, А. Маслоу, предложил интересную их классификацию, известную довольно широкому кругу педагогов. Однако, те уточнения и добавления, которые были сделаны автором в его более поздних работах, известны не так широко. Тем не менее, именно они являются наиболее интересными. Почти все фундаментальные потребности человека были отнесены А. Маслоу к «дефицитарным», то есть связанным с недостатком чего-либо (материальных благ, здоровья, признания, любви и т.п.), причем восполнение этого недостатка зависит преимущественно от внешней среды, от других людей. Этим дефицитарным потребностям А. Маслоу противопоставил «бытийные» потребности («метапотребности»), связанные с самоактуализацией человека. Деятельность, направляемая мотивами, за которыми стоят бытийные потребности, – это та деятельность, которой люди как бы посвящают себя, с которой они себя идентифицируют, в которой они могут реализовать свои ценности и идеалы. Эта деятельность всегда носит творческий характер¹², ей претит всякая шаблонность. Это та деятельность, от совершения которой человек получает удовольствие. Это та деятельность, в которой стирается разница между трудом и радостью, работой и игрой, между «хочу» и «должен». А потому деятельность человека, движимого бытийными мотивами, *не может быть мотивируема кем-то извне*. Слово «мотивировать» здесь неприменимо.

Совершив небольшой экскурс в проблематику мотивации, вернемся к более частному вопросу – о мотивации воспитательной деятельности классных руководителей. Проведенное нами исследование¹³ данной проблемы привело нас к выводу о том, что **воспитание необходимо отнести к тем видам деятельности, смыслообразующие мотивы которых связаны с бытийными потребностями человека**. К таковым, помимо воспитания, можно отнести благотворительную деятельность, волонтерство, миссионерскую деятельность, деятельность сотрудников таких организаций как «Гринпис», «Врачи без границ», «Международная амнистия» и т.п. Конечно, в такой деятельности могут удовлетворяться и другие, дефицитарные, потребности людей. Классный руководитель, например, в своей воспитательной деятельности может удовлетворять потребности в безопасности и стабильности (ведь она позволяет ему иметь стабильную работу, а кое-где и неплохую зарплату), потребности в признании и любви (если она позволяет ему чувствовать уважение со стороны родителей, любовь и благодарность детей). Эти потребности образуют и свои

¹² В одной из своих последних работ А. Маслоу высказывает даже предположение, что понятие креативности и понятие самоактуализирующейся личности окажутся одним и тем же (см.: А. Маслоу. Новые рубежи человеческой природы // www.bookap.org/genpsy/maslou/gl4.shtm)

¹³ В нем было задействовано более 500 педагогов из Москвы, Ленинградской, Нижегородской, Ульяновской, Тверской, Калужской, Челябинской областей, республики Калмыкия и еще 22 регионов России.

специфические мотивы воспитательной деятельности. Но все же они остаются второстепенными, подчиненными мотивами. Ведущим же, смыслообразующим мотивом всегда остается мотив, связанный с бытийными потребностями личности, с ее самоактуализацией. Это, кстати, определяет некоторые особенности воспитательной деятельности классного руководителя:

Во-первых, в воспитательной деятельности классный руководитель всегда реализует только свои личные ценности. Ведь воспитатель – это не роль, не функция, не должность... Это позиция, которая представляет собой способ реализации педагогом своих базовых ценностей¹⁴.

Во-вторых, классный руководитель идентифицирует себя с этой деятельностью. От нее он получает удовольствие, она вызывает у него много положительных эмоций, она прибавляет ему самоуважения, это его любимая работа, в ней он самореализуется. Если же дело обстоит иначе, и педагог стыдится своей профессии, относится к своей работе как к необходимой для выживания рутине, мечтает о том, когда же он, наконец, выйдет на пенсию, – то в таком случае и о воспитании говорить не приходится.

В-третьих, воспитательная деятельность является в полном смысле творческой деятельностью, и эта деятельность постепенно исчезает тогда, когда в ней начинают превалировать шаблон, стандарт, инструкция и технология.

Наконец, в-четвертых, классного руководителя, осуществляющего воспитательную деятельность, не имеет смысла специально мотивировать. К этой деятельности его нельзя никак принудить. Ни кнут, ни пряник здесь действовать не будут. Всевозможные внешние стимулы не смогут создать высокой мотивации к воспитанию у человека, который такой мотивацией не обладает. Напротив, они могут побудить его лишь к имитации воспитания.

Итак, подлинная воспитательная деятельность возможна лишь тогда, когда она направляется бытийными потребностями педагога и ее осуществляют самоактуализирующиеся люди.

Но вот вопрос: а много ли таких педагогов среди классных руководителей? Может быть, ответ кого-то и удивит, но таких педагогов вовсе не мало. Проведенный нами опрос классных руководителей показал, что сегодняшние педагоги наиболее значимой для себя считают работу, которая приносит им радость, в которой они могут реализовать свой творческий, интеллектуальный или организаторский потенциал, в которой они видят некий смысл. И это ценится ими больше, чем, к примеру, возможность заработать или получить признание коллег. При этом простота выполнения работы, обладание высоким статусом, возможность сделать карьеру стоят в выбираемом педагогами списке приоритетов значительно ниже. А вот самостоятельное принятие ответственных решений в своей работе ценится выше. Возможность же выполнять работу без больших усилий и вовсе поставлена классными руководителями на последнее место. Эти данные в целом соотносятся с результатами изучения профессиональной мотивации человека вообще, которые проводились научно-исследовательскими институтами Европы и Америки и были обобщены Райнхардом Шпренгером¹⁵:

- «профессия, которая мне нравится», ценится у современных работников выше, чем все остальное;
- «работа, которая приносит радость» важна для них точно так же, как и высокий доход;
- увеличивается число работников, которые хотели бы брать на себя больше ответственности;
- степень удовлетворенности людей возрастает в той мере, в какой увеличивается свобода действий во время работы;
- значение «работы, которая имеет смысл», возрастает значительно больше, нежели значение статуса и карьеры.

Все это очень здорово и внушает оптимизм по поводу будущего школьного воспитания. Но тут возникает другой вопрос: почему же тогда в школе мы часто становимся свидетелями не воспитательной деятельности, а как раз ее имитации, откуда в наших образовательных учреждениях столько классных руководителей, имеющих очень низкую мотивацию к воспитанию? Для обозначения таких работников специалисты по менеджменту придумали даже особые понятия: «служащие по предписанию», «внутренне уволившиеся» и даже «заочно вышедшие на пенсию». Почему же их так много? Почему внутреннее увольнение захватывает все большее количество тех, кто мог бы заниматься воспитанием? Почему по характеру распространения этот феномен специалисты сравнивают с эпидемией? Здесь мы как будто даже наблюдаем некое противоречие: с одной стороны, у педагогов есть потребности, которые потенциально могут стать мотивами, побуждающими их к воспитательной деятельности, а с другой стороны, на практике мы имеем дело с фактами частого отсутствия таких мотивов. Итак, почему же?

Мне кажется, эта ситуация очень похожа на ситуацию с голодной мышкой, которая не спешит брать сыр из находящейся прямо перед ней мышеловки. Почему? Очевидно потому, что ее не устраивает способ удовлетворения своей потребности. Точнее, ее не устраивает мышеловка –

¹⁴ Подробнее об этом см.: Григорьева А.И. Педагог как профессиональный воспитатель: теория и технология поддержки профессионального развития педагогов школы. – Тула, 1999.

¹⁵ См.: Шпренгер, Райнхард. Мифы мотивации. Выходы из тупика. – Калуга, 2004, С. 35.

препятствие, отталкивающий фактор! Что ей делать в таком случае? Ну, конечно же, искать способ удовлетворить свою потребность каким-то другим способом. Примерно то же самое происходит и с воспитанием. Высокий мотивационный потенциал классных руководителей не реализуется здесь из-за каких-то препятствующих этому ситуаций. Другими словами, *существуют факторы, снижающие готовность педагогов к воспитанию, – демотивирующие факторы*. Уменьшить их влияние на педагога – означало бы снять барьеры на пути его мотивации и профессионального энтузиазма.

Вот тут-то мы и подходим к более точному пониманию сути такой функции управления как мотивация: *нужно не мотивировать классных руководителей к воспитанию, а устранять демотивирующие факторы*.

Но что может демотивировать педагогов? Большинство факторов, которые негативно сказываются на «воспитательной мотивации» классных руководителей, лежат именно в сфере... человеческих отношений¹⁶. И наиболее опасные из этих факторов такие:

- **недоверие** (и в первую очередь это недоверие к педагогу как профессионалу, которое влечет за собой чрезмерную регламентацию его работы всевозможными инструкциями и излишний мелочный контроль);

- **невнимание** (невнимание к личности педагога, за которым стоит равнодушие к его интересам, потребностям, идеалам, ценностям, а иногда и откровенное пренебрежение его честью и достоинством);

- **непонимание** (это непонимание, которое творчески работающий педагог встречает со стороны своих коллег и администрации, это отсутствие поддержки его профессиональных начинаний, это, в конце концов, его одиночество и самоощущение белой вороны). Эти факторы имеют одну общую особенность – все они приводят к потере классным руководителем самоуважения. А человек рано или поздно перестает пытаться реализовать себя в той деятельности, которая вынуждает его терять уважение к самому себе, и главный мотив осуществления им этой деятельности постепенно исчезает.

ЧТО НУЖНО И ЧТО НЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ?

1. Нужно постараться **сломать ту культуру недоверия, которая, может быть даже независимо от вашего желания, существует в школе**.

Увы, но организационную культуру¹⁷ очень и очень многих современных школ можно охарактеризовать как культуру недоверия и подозрения к педагогу. Немалую роль в формировании такой культуры сыграло (да и продолжает играть до сих пор) стоящее над школой чиновничество, которое насаждает ей нормы иногда поистине иезуитского контроля и отчетности. Подавляющее большинство жалоб со стороны заместителей директоров, курирующих воспитательную работу, касаются именно этой проблемы. Так, 71% (!) принимавших участие в нашем исследовании заместителей директоров в качестве фактора, мешающего повышению качества их профессиональной деятельности, называют чрезмерную регламентацию их работы инструкциями и отчетами.

Бюрократическое давление на заместителей директоров по воспитанию столь сильно, что многие из них (к счастью далеко не все) и сами начинают таким же образом относиться к своим подчиненным. В беседах с такими «замами» автору не раз приходилось слышать такую их реакцию на предложение снизить административно-надзирательное давление на классных руководителей и уменьшить объем требуемых с них бумаг (всевозможных программ, планов, дневников, отчетов, анализов, характеристик, справок, сведений и т.п.): «Но ведь тогда классные руководители вообще ничего не будут делать...» Вот уж действительно – насилие порождает насилие, а недоверие влечет за собой недоверие.

Какая же управленческая философия стоит за подобным отношением к педагогам? Думается, мы не сильно ошибемся, если назовем ее **«презумпцией ленивого педагога»**. Ему как бы говорят: тебя нельзя воспринимать всерьез, ты не достоин доверия, ты не можешь сам определять цели, задачи, стратегию и тактику воспитания детей, а поэтому ты должен следовать нашим указаниям:

- столько-то раз в месяц проводить классные часы (часть которых должна быть посвящена таким-то и таким-то темам);

- столько-то раз в четверть проводить родительские собрания (на которых надо прочесть родителям такие-то и такие-то лекции);

¹⁶ Очень здорово об этом сказал президент одной из западных компаний Митчелл Талл: «Сегодня люди ищут большего, чем зарплата. Они хотят, чтобы с ними обращались по-человечески. Это звучит тривиально. Однако большинство работников до сих пор не могут этим похвастаться» (Цит. по: Нельсон, Боб, Бланшар, Кен, Моррис, Бартон. 1001 способ мотивировать работника: Пер с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – С. 14).

¹⁷ Организационная культура – совокупность бытующих в данной организации ценностей, традиций, обычаев, ритуалов, поведенческих привычек, правил общения и взаимодействия (см.: Моисеев А.М., Моисеева О.М. Основы стратегического управления школой. Учебное пособие. – М., Центр педагогического образования, 2008. – С. 62).

- в таких-то и таких-то городских конкурсах и смотрах надо принять обязательное участие;
- к такому-то числу надо отчитаться о выборах в органы самоуправления класса, а к такому-то – ни много, ни мало – создать воспитательную систему класса;
- к такому-то времени предоставить план, где бы все это было отражено, а к такому-то – отчет о том, как все это было выполнено;
- а еще к такой-то проверке иметь в наличии планы-конспекты проведенных мероприятий, протоколы родительских собраний, заполненную тетрадь классного руководителя и журналы бесед с детьми о технике безопасности на все случаи жизни...

Совершенно очевидно, что такое отношение к педагогу является мощнейшим источником его демотивации.

Но культура недоверия проявляется не только в попытках тотальной регламентации воспитательной деятельности педагога. Она проявляется и в низких ожиданиях, которые администрация школы предъявляет своим сотрудникам. Бывает, что директора и их заместители просто боятся поставить перед педагогическим коллективом те или иные амбициозные задачи, полагая, что учителя не смогут, не захотят, не осилят, что они слишком косны и пассивны, что у них еще не та подготовка и уже не тот возраст. В конце концов, это приводит к тому, что педагоги сами устанавливают себе более низкие личные стандарты труда, чем это соответствует их потенциалу.

Культура недоверия видна даже в мелочах поведения администрации школы. На какую-то инициативу педагога «забывают» дать ответ... Его предложение на педсовете как бы «не расслышано»... Он получает неполную или запоздалую информацию о событии, которое затрагивает его профессиональные интересы... Кем-то другим принимаются решения, лежащие в сфере его компетенции... Руководитель пренебрежительно пожимает плечами или снисходительно улыбается в то время, когда педагог пытается ему что-то доказать... Все это, конечно, бьет по самолюбию человека, ведь с ним обращаются как с ребенком, и все это также демотивирует его.

Администрации школы надо приложить максимум усилий, чтобы изменить положение вещей и создавать в образовательном учреждении культуру, основанную на доверии к педагогу. Для этого:

Не допускайте в школе тотальной регламентации воспитательной деятельности педагогов подробными должностными инструкциями или тщательно прописанными циклограммами. Упрощайте процедуры оформления документации, которую ведут ваши сотрудники, сокращайте ее объем. Более того, защищайте их от излишнего вмешательства чиновников в воспитательный процесс – будь то принуждение педагогов и детей к участию в совершенно не нужных им районных, городских, областных акциях и конкурсах или насаждение своего видения содержания и тематики проводимых педагогами мероприятий. Дайте педагогу почувствовать, что воспитание детей, с которыми он работает в собственном классе, кружке или спортивной секции, – это его собственное ответственное дело. Дайте ему возможность руководствоваться собственным профессиональным чутьем и самому определять: что, с кем, когда и как делать. Ведь только ощущение своего собственного дела может по-настоящему воодушевлять работника.

Помните, что система контроля, основанная на недоверии, функционирует лишь до тех пор, пока педагоги не найдут способов обойти такой контроль. А потому старайтесь не использовать в своей работе практику «внезапных» посещений занятий с детьми своих подчиненных – ведь такими визитами вы демонстрируете свое недоверие к педагогу и свое сомнение в его профессиональной компетентности. Необходимо отказаться и от практики проведения обязательных для всех педагогов открытых мероприятий (если, конечно, это не мастер-классы, проводимые наиболее опытными из них в целях обучения своих коллег) – ведь так вы можете спровоцировать появление в школе нежелательной традиции устраивать «показные шоу», не имеющие ничего общего с воспитанием. Не рассматривайте результаты вашего контроля планов работы педагогов в качестве основания для оценки самой этой работы – ведь так можно спровоцировать лишь бумаготворчество педагогов. Старайтесь вообще перейти от контроля процесса воспитания к контролю результата воспитания, причем все используемые в ходе такого контроля диагностические процедуры обязательно согласовывайте с педагогами. Постарайтесь сначала добиться четкого понимания педагогами практического назначения этих процедур и их пользы для общего дела воспитания, а затем уже получить согласие педагогов на их применение.

Предметом общего согласования должен стать и сам процесс определения желаемого результата воспитательной деятельности педагогов – другими словами, процесс целеполагания. Да, цели также должны быть обязательно согласованы на самом низком уровне организационной структуры школы. Если вы руководитель, то это еще не значит, что вам достаточно просто ставить перед своими сотрудниками четкие цели и требовать их достижения. Тот, кто так думает и так делает, попадает в сферу чрезмерной компетенции и сам становится источником демотивации своих подчиненных. Согласитесь, есть разница между энтузиазмом в достижении своих целей и энтузиазмом в достижении целей своего начальника. Старайтесь согласовывать с каждым классным руководителем, с каждым работающим в школе педагогом дополнительного образования цели их воспитательной деятельности. Это можно сделать на основе вашего совместного обсуждения тех проблем, которые были выявлены в ходе проблемного анализа состояния школьного воспитания и которые касаются непосредственно той группы детей, с какой работает этот конкретный педагог. Согласование может происходить в частной беседе заместителя директора школы по воспитательной работе, например, с классным руководителем по следующей схеме:

- ⇒ акцентирование внимания на обнаруженных проблемах класса;
- ⇒ фиксация факта признания обеими сторонами действительного наличия таких проблем;
- ⇒ высказывание обеими сторонами предположений об истоках их возникновения в данном классе;
- ⇒ обсуждение вопроса о возможности или невозможности решения данных проблем педагогическими средствами;
- ⇒ в случае позитивного ответа на этот вопрос – обсуждение вопроса о готовности или неготовности классного руководителя решать данные проблемы;
- ⇒ самостоятельное формулирование классным руководителем целей своей воспитательной работы с классом;
- ⇒ фиксация согласования профессиональных целей педагога и администрации школы;
- ⇒ обещание административной поддержки работы классного руководителя в выбранном им направлении, а также проговаривание конкретных обязательств, которые в этой связи берет на себя заместитель директора по воспитательной работе.

Старайтесь вообще как можно чаще заключать личные, неформальные соглашения с вашими сотрудниками по поводу выполнения ими той или иной работы. Например, добавляя к учебной нагрузке учителя биологии желанные для него дополнительные часы, скажем, на факультатив «Природа и мы», вы можете заключить с ним неформальное соглашение о том, что большинство занятий этого факультатива будут проводиться на природе и ориентированы они будут на освоение детьми практических навыков защиты живой природы и экономного использования ее ресурсов. Чтобы соглашения такого рода стали действенными, они должны быть обязательно двусторонними, то есть вам также надо брать на себя те или иные обязательства в отношении своих сотрудников, идти на те или иные уступки, оказывать им те или иные услуги. В этой связи нелишним будет спрашивать педагогов: чем я могу быть вам полезен, чем я могу вам помочь? Например, на итоговом заседании МО классных руководителей заместитель директора по воспитательной работе предлагает своим подчиненным в следующем учебном году уделить большее внимание внеаудиторным формам работы с классом – экскурсиям, походам, слетам, коммунарским сборам, реализации собственных социальных проектов, поисковой или тимуровской работе. Понимая, что это потребует от педагогов большего времени и больших усилий, менеджер (в данном случае это слово вполне применимо к заместителю директора школы по воспитанию), в свою очередь, предлагает упростить форму ежегодно требуемого с каждого классного руководителя плана работы, отказаться от требования с них обязательных письменных отчетов о проделанной работе. То есть педагогам предлагается сократить их временные затраты на работу, не имеющую прямого отношения к воспитанию детей. После заключения подобного соглашения и получения утвердительного ответа на вопрос «могу ли я быть уверен(а) на 100%, что работа будет выполнена?» у вас появляется больше моральных прав настаивать на выполнении этого соглашения, требовать результатов труда, выяснять, почему не был достигнут тот результат, о котором имела договоренность, открыто критиковать сотрудника.

Обеспечивайте всеобщую информированность о происходящих в школе изменениях. Чаще раскрывайте карты. Дайте педагогам (особенно тем из них, кто является вашим оппонентом) почувствовать, что они находятся в самом центре событий, а не где-то на периферии. Это снимет напряжение в отношениях между вашими сторонниками и оппонентами, это повысит ваш авторитет в глазах подчиненных, это снимет и некоторые барьеры профессиональной мотивации педагогов, ведь информированность – это знак уважения и доверия.

Демонстрируйте по отношению к педагогам, занимающимся воспитанием детей, свои оптимистические ожидания. Помните, что ожидания оказывают мощное влияние на их профессиональное развитие и результаты их работы. Трудовое поведение людей во многом зависит от того, кем, по их мнению, их считают стоящие над ними руководители. В современной социальной психологии этот феномен получил название «навешивания социальных ярлычков». А одним из первых обнаружил и использовал его А.С. Макаренко, во многом благодаря которому в отечественной педагогике стали говорить об авансировании доверием. Так вот, именно авансируя доверием сотрудников, навешивая им позитивные социальные ярлычки, демонстрируя им ваши положительные ожидания, вы создаете благоприятные предпосылки для их высокой профессиональной мотивации и качественного выполнения работы.

Итак, формирование организационной культуры образовательного учреждения, основанной на доверии к педагогу-воспитателю, – это первое направление деятельности руководителей школы в рамках реализации такой функции управления как мотивация.

2. Следующим направлением этой деятельности должно стать **проявление вашего максимального внимания к личности каждого педагога в отдельности**. Кому-то, наверное, это покажется тривиальным и даже излишним – ведь руководители образовательных учреждений и так заботятся о своих сотрудниках: учитывают их мнение в распределении нагрузки, защищают от часто несправедливых нападок родителей, осуществляют методическую поддержку и т.д., и т.п. Казалось бы, чего еще желать? Конечно, все это так. Но только речь здесь идет не том, что в уважающей себя школе принято считать нормой для руководителя, а о чем-то большем – о таком его поведении, которое позволяло бы каждому педагогу чувствовать, что ему оказывают *персональное* внимание. Что же конкретно для этого нужно делать?

Уделяйте больше внимания вашему личному общению с сотрудниками. Находите для этого время, и лучше не минутку, не на ходу и не между дел. Если есть возможность, приглашайте время от времени кого-то из своих коллег (можно даже с супругом или супругой) в театр, в кафе, в кино, к себе в гости на чай или преферанс – устанавливайте не только профессиональные, но и личные контакты с сотрудниками. Используйте чаще в общении слова «мы» и «нас» вместо «я» и «Вы».

Приходите и уходите с работы так, чтобы встречаться с теми педагогами, с которыми вы иначе не пересекаетесь. Заходите в свободное время педагога к нему в кабинет: просто так, без всякого повода, но обязательно с позитивным настроем. Поговорите с ним на тему, которая могла бы быть ему интересной, задайте ему вопросы, на которые ему хотелось бы ответить. И самое главное – слушайте, слушайте заинтересованно, слушайте активно. Кроме того, постарайтесь научиться не только слушать, но и слышать своих сотрудников. Проблемы, жалобы, прямые и скрытые просьбы, предложения, инициативы – все это должно быть не просто выслушано с выражением лица Владимира Познера, но и услышано! Ведь если вы хотите, чтобы педагоги услышали вас (ваши инициативы, ваши предложения, ваши просьбы и распоряжения), надо сперва услышать их самих. Поэтому сами регулярно справляйтесь у педагогов о том, что может демотивировать их, что препятствует их продуктивной воспитательной работе, чем, по их мнению, вы можете помочь им, чего они ждут от вас?

Как можно чаще подбадривайте своих сотрудников. Вы как руководитель можете сделать очень много, просто подбодрив педагога. Представьте, что вам нагрубили дети или у вас состоялся неприятный разговор с родителями. Настроение плохое, хочется все бросить... Но тут директор заглянул к вам на минутку, чтобы высказать свое восхищение стенгазетой вашего класса или передать благодарность от ветеранов, для которых вы с детьми провели концерт на прошлой неделе. Проблемы отошли на задний план, уступив место профессиональной гордости за свою работу. Помните, люди всегда ждут от вас подобной поддержки.

Не пытайтесь быть всегда правыми в спорах с вашими педагогами и часто твердить им об их неправоте. В этом случае вашей правотой вряд ли в школе будут восхищаться, а вот на отношении педагогов к делу воспитания это может отразиться очень и очень негативно. Согласитесь, если выставлять человека глупцом, ждать от него высокой трудовой мотивации не приходится. Гораздо большего мотивационного эффекта можно добиться, если иногда говорить своим сотрудникам: «Знаете, слушая вас, я понял, что вы правы».

Не будьте излишне педантичны. Не делайте собственные представления о порядке обязательными для других. Ведь ваша страсть к точности даже в мелочах может превратиться для кого-то из «творческих натур» вашего педагогического коллектива в барьер отчуждения и стать серьезным препятствием для сотрудничества с вами.

Старайтесь сдерживать свои негативные эмоции в отношении того или иного педагога, даже если они вполне справедливы. Ни в коем случае не выплескивайте их на него. Задумайтесь, если бы на вас накричал ваш директор, смогли бы вы после этого выйти к детям с улыбающимся лицом – как будто ничего не случилось? Тратьте свою энергию на разрешение проблемы, а не на эмоции. Ну и, конечно, не позволяйте себе демонстрировать открытую неприязнь к тому или иному сотруднику, излишне и громко критикуя его, высокомерно общаясь с ним, плохо отзываясь о нем за его спиной и т.п.

При всем при этом открыто демонстрируйте свое отношение к тем или иным событиям, происходящим в школе. Будьте предсказуемы в своих реакциях. Вообще старайтесь всегда поддерживать обратную связь со своими подчиненными. Ведь если ее не будет, то педагоги в своем воображении сами станут создавать образы вашего отношения к ним и к тому, что они делают – причем, образы эти могут оказаться весьма и весьма далекими от истины и основываться на их самых худших опасениях. Поэтому будьте доступны, будьте на виду, держите дверь своего кабинета всегда открытой для ваших сотрудников.

Отмечайте все индивидуальные достижения ваших педагогов в сфере воспитания детей. Пусть каждый из них знает, что его труд не остается незамеченным и неоцененным. Старайтесь ежедневно находить время для поощрения ваших сотрудников. Хорошо, если это будут всего лишь теплые слова при встрече, телефонный звонок домой, письмо на личный e-mail педагога. Лучше, если эти поощрения будут публичными: в присутствии детей, в присутствии коллег – пусть весь коллектив образовательного учреждения знает об успехах и достижениях педагога. Еще лучше, если вы сможете найти способы не только морального поощрения педагогов-воспитателей. Ведь тем самым вы по-настоящему продемонстрируете приоритеты школы, покажете, что поддержка воспитательной работы – это не пустая декларация, что администрация всерьез намерена «вкладываться» в воспитание. Формы такого поощрения могут быть разными. Это и премия, и представление к званию, и подарок, и дополнительные дни к отпуску, и путевка в санаторий или дом отдыха, и направление педагога на проблемный семинар в другой город с возможностью совместить его с интересными экскурсиями и т.д., и т.п.¹⁸

¹⁸ Подробный перечень форм поощрений работы педагогов можно найти в книге: Управление школой: теоретические основы и методы. Учебное пособие / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – С.181.

Узнавайте об индивидуальных интересах и увлечениях ваших сотрудников, выявляйте их индивидуальные склонности и таланты, поддерживайте их и старайтесь делать так, чтобы в школе педагоги могли находить им применение. Ведь люди чувствуют гораздо большее притяжение к тому месту работы, где у них есть возможность решать не только чисто профессиональные, но и какие-то свои личные задачи. Хорошей иллюстрацией этому могут служить слова одного учителя физкультуры: «Давно бы я уже ушел из этой школы, если бы она мне не давала возможности летом ходить в походы». Являясь турорганизатором школы и осуществляя вместе с детьми увлекательнейшие пешие, водные, лыжные походы, он реализовывал тем самым и свои личные интересы. Такое пересечение профессиональной деятельности и личных увлечений педагога-воспитателя является довольно сильным фактором поддержания его высокой трудовой мотивации.

Поощряйте нестандартность и индивидуальный стиль в воспитательной работе ваших сотрудников. Педагоги, работающие нешаблонно, вообще нуждаются в особом внимании и особой поддержке со стороны администрации. Увы, практика показывает, что к таким педагогам коллеги часто относятся как к выскочкам, карьеристам, злопыхателям и т.п. А ведь новые идеи, так важные для развития школы, идут, как правило, именно от таких людей, а не от тех, кто живет и работает по принципу «как все». Да и уходят такие педагоги из школы гораздо чаще других – уходят, кстати, в том числе и из-за недостатка внимания к ним.

Поощряйте профессиональный рост ваших сотрудников. Сами предлагайте им повышать свои категории, помогайте с подготовкой необходимых для этого документов, создавайте в школе наиболее благоприятную для педагогов обстановку в дни посещения их занятий представителями аттестационной комиссии, искренне переживайте вместе с ними их успехи и неудачи. Всячески способствуйте продвижению своих сотрудников на районный, городской, республиканский или всероссийский уровень, поощряя их участие в разного рода профессиональных конкурсах, выступление на научно-практических конференциях, сотрудничество с местными методическими центрами или институтами повышения квалификации, публикацию их работ в профильных журналах и сборниках. Направляйте их на престижные курсы повышения квалификации или семинары по проблемам воспитания – если надо, то не скупитесь на оплату участия в них своих сотрудников или хотя бы на выделение денег на дорогу. Стимулируйте их участие в исследовательской работе по воспитательной проблематике, помогайте поступлению в аспирантуру, если вы чувствуете чью-то готовность к этому шагу. То есть всеми способами показывайте каждому педагогу вашу искреннюю заинтересованность в его индивидуальном профессиональном росте.

3. Не меньшее значение для преодоления демотивации педагогов имеет *создание в школе такой атмосферы, где педагоги с высокой мотивацией к воспитанию ощущали бы понимание и поддержку своих коллег* и где могла бы развиваться собственная «воспитательная мотивация» всех остальных педагогов. Такую атмосферу можно было бы назвать атмосферой энтузиазма, всеобщего увлечения, эмоционального заражения активностью. Какой же вклад в создание такой атмосферы могут внести представители школьной администрации? Надо сказать, что все то, о чем мы говорили выше, будет способствовать созданию такой атмосферы. Но более всего этому будет способствовать ваш личный пример. На этом мы и остановимся чуть подробнее. Итак:

Помните, что личный пример – один из самых эффективных методов поддержки высокой мотивации ваших сотрудников. Поэтому старайтесь быть всегда оптимистичным в организации воспитательной работы, демонстрируйте гордость своей работой, чаще берите на себя инициативу, будьте трудолюбивы и помогайте другим. Все время учитесь сами, и пусть ваши сотрудники видят это. Участвуйте и привлекайте других к участию вместе с вами в конференциях, семинарах, симпозиумах; посещайте другие школы; читайте научную и научно-методическую литературу по проблемам воспитания, демонстрируйте это педагогам и побуждайте их к самообразованию. Обсуждайте со своими коллегами все увиденное, услышанное и прочитанное.

Руководите с энтузиазмом, ведь энтузиазм руководителя весьма притягателен, людям нравится находиться рядом с энтузиастами, это заряжает их энергией, поднимает настроение, заставляет оптимистичнее смотреть на свою работу. Увы, многие директора школ и их заместители недооценивают это. Им кажется, что их профессионализм как руководителей проявляется в какой-то особой сдержанности, важности, солидности, даже в некоторой отстраненности. Однако руководитель, умеющий «зажечь» своим энтузиазмом других, скорее похож не на напыщенного английского лорда, а на актера в театре К.С. Станиславского. И если такой руководитель сам одержим идеей воспитания, то сможет заразить ею и других – и ему, как говорил великий режиссер, поверят. Не случайно слово «энтузиаст» происходит от греческого «исполненный божества».

Задавайте тон не только в работе, но и в отдыхе, который также превращайте в фактор эмоционального подъема и психологического сплочения вашего коллектива. Иницилируйте организацию веселого и жизнерадостного совместного досуга своих сотрудников. Это создаст условия для их более интенсивного неформального общения друг с другом, что, как правило, усиливает связи внутри

коллектива. Это позволит им отвлечься от ежедневной рутины, что само по себе вдохновляет. Это, в конце концов, прекрасно помогает бороться со стрессом и профессиональным выгоранием. А ведь еще Наполеон заметил, что искусство управления состоит в том, чтобы не позволить человеку состариться на своем рабочем месте. Поэтому ходите иногда «на голове» вместе со своими коллегами, устраивайте пикники, капустники, волейбольные турниры и кулинарные поединки, педагогические олимпийские игры, совместные походы в кино и просто походы.

Придумывайте нетривиальные способы поздравлять друг друга с Днем рождения. Даже педагогические советы можно организовывать в виде увлекательных коммунарских сборов. Самое главное здесь – чтобы педагоги приходили в школу с улыбкой.

В завершении остановимся еще на одном практическом аспекте проблемы профилактики низкой мотивации педагогов в сфере воспитания, а именно – на подборе новых педагогических кадров.

Самое эффективное управление – это поиск людей, не нуждающихся в управлении. Так говорил один из признанных специалистов в сфере бизнеса Дейл Дотен, и в чем-то он был определенно прав. Руководителю важно уметь уловить уровень «воспитательной мотивации» всех входящих к нему на собеседование потенциальных работников. Узнать это можно только задавая каждому из кандидатов вопросы и внимательно слушая все его ответы.

В этой связи старайтесь интересоваться не только педагогическими взглядами и опытом вашего возможного сотрудника – может оказаться, что их у него и нет вовсе (если, к примеру, он молодой специалист, недавно закончивший вуз), и это само по себе еще ни о чем не говорит. Задавайте вопросы, призванные раскрыть ценности, интересы, увлечения, склонности человека.

Старайтесь задавать нестандартные вопросы типа: «Если бы Вам было предложено стать руководителем, то...», «Если бы Вам предложили изменить что-то в школе, то...», «Что Вам больше всего не нравится в школе?», «Если бы Вы могли выбирать, то какую должность хотели бы занять, какую нагрузку иметь, какой кружок или факультатив вести, с детьми какого возраста работать?»

Задавайте расширяющие вопросы типа: «Пожалуйста, подробнее об этом...», «Очень интересно, дальше...», «А расскажите-ка чуть больше о...» и т.п.

В ходе собеседования вам надо понять, что ваш потенциальный сотрудник может делать и любит делать больше всего, впишется ли он в ваш коллектив, станет ли он вашим союзником или оппонентом, будет ли он искать в воспитательной деятельности предмет удовлетворения своих потребностей, совпадают ли его личные интересы с интересами школы?

И если уж вы решились принять его на работу, то сделайте все возможное для скорейшей адаптации нового педагога к вашему образовательному учреждению. С первых минут его пребывания в школе демонстрируйте ему свое доверие, внимание и понимание. Дайте ему почувствовать заботу и искренний интерес к своей персоне всего школьного сообщества. Начните с мелочей, которые вопреки самому этому слову так много значат для трудовой мотивации новичка. Пусть в первый день его работы к нему будут заходить коллеги – поздравить, подбодрить, предложить свою помощь, просто пообщаться. Пусть он увидит на классной доске поздравление от детей, а на столе – записку с приветствием от коллег и скромный подарок от администрации: ручку, записную книжку и «аварийный набор» – коробку конфет на случай, если поначалу будет не сладко.

Эти и многие другие ваши действия могут стать реальным условием роста энтузиазма педагога, его воодушевления процессом воспитания, его успешной профессиональной самореализации. Однако никогда не стоит забывать, что именно ваши действия могут способствовать и его демотивации. Перефразируя известный афоризм, можно утверждать: у каждого руководителя такие сотрудники, каких он заслуживает.

ДЕЙСТВИЕ ЧЕТВЕРТОЕ: КОНТРОЛЬ В СФЕРЕ ВОСПИТАНИЯ

Контроль процесса воспитания предполагает поиск и нахождение ответов на следующие вопросы:

- что контролировать?
- как контролировать?
- как часто контролировать?

Однако чтобы получить квалифицированные ответы на эти три вопроса, нам придется определиться с ответами на три других: необходим ли вообще контроль в сфере школьного воспитания, если необходим, то для чего, и, наконец, кому этот контроль нужен? Другими словами, каковы актуальность, цель и заказчик контроля школьного воспитания?

Итак, все по порядку. Контроль школьного воспитания, конечно же, необходим – необходим хотя бы потому, что в современном обществе никакая профессиональная деятельность (в том числе и воспитательная) не может считаться таковой, если отсутствует простой и четкий механизм контроля процесса и результата этой деятельности.

Он необходим для того, чтобы школа могла вовремя обнаруживать встающие перед ней проблемы воспитания, для того, чтобы находить собственные ошибки и видеть свой еще нереализованный потенциал, чтобы обобщать и распространять накопленный позитивный опыт организации воспитательного процесса. То есть, контроль школьного воспитания необходим для повышения его качества.

А нужен такой контроль будет и органам управления образованием, которые на его основе осуществляют ресурсное обеспечение процесса воспитания в школе; и специалистам методических центров и институтов повышения квалификации работников образования, которые на его основе должны осуществлять методическую поддержку школ; и администрации образовательных учреждений, которая на его основе реализует все остальные свои функции управления; и самим педагогам, которые непосредственно осуществляют процесс воспитания.

Перейдем теперь к рассмотрению основных вопросов: что, как и как часто надо контролировать в школьном воспитании? Традиционно принято выделять три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. Остановимся на этом подробнее.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

По меткому замечанию авторов, пожалуй, одного из самых популярных в мире учебников по менеджменту – М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури – контроль напоминает айсберг, большая часть которого скрыта под водой.¹⁹ Ведь очень часто контроль бывает скрыт за другими функциями управления. Обычно таким скрытым контролем становится предварительный контроль – контроль, проводимый до фактического начала работ.

Рассмотрим несколько примеров.

Проводя предварительное знакомство с планами работы классных руководителей и анализируя их вместе с педагогами, администрация школы тем самым осуществляет предварительный контроль подготовки этих педагогов к воспитательной работе с детьми. Такой контроль призван помочь им избежать возможных проблем и ошибок в реализации запланированного.

Согласовывая цели воспитательной деятельности педагогов, заключая личные соглашения с сотрудниками по поводу выполнения ими той или иной работы, администрация также осуществляет предварительный контроль их готовности выполнять данную работу.

Проводя собеседование с людьми, желающими занять ту или иную вакантную должность в образовательном учреждении, директор осуществляет предварительный контроль уровня их трудовой мотивации.

Как видим, основная задача предварительного контроля состоит в том, чтобы предупредить возможные проблемы в организации воспитательного процесса в школе.

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

Этот вид контроля осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ. А предназначен он для отслеживания того, что в школе уже успели сделать для достижения поставленных целей. Текущий контроль направлен на изучение тех условий, которые создаются в школе для достижения целей воспитания. Рассмотрим основные направления этого контроля.

1. Контроль организационных факторов воспитания

¹⁹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2004. – С. 398.

Это контроль того, как организован в школе воспитательный процесс. Такой контроль должен осуществляться постоянно – на протяжении каждого учебного года. Как правило, его может осуществлять заместитель директора школы по воспитательной работе совместно с педагогом-организатором, руководителем школьного методобъединения классных руководителей и кем-то из наиболее авторитетных педагогов школы.

Основным используемым здесь методом будет экспертиза – исследование какой-либо проблемы соответствующими специалистами, экспертами. К слову «экспертиза» многие педагоги относятся несколько настороженно, иногда как к почти эзотерической практике, доступной только избранным, посвященным в ее тайны. Все это совершенно не так. Экспертиза – вполне обыденная вещь, только мы часто не догадываемся об этом, как не догадывался герой Мольера о том, что он говорит прозой. Все мы время от времени играем роль эксперта: оцениваем ли мы знания наших учеников, выносим ли суждение о пользе тех или иных методических рекомендаций, высказываем ли мнение о посещенном нами мероприятии своего коллеги. Ведь мы – специалисты в этих вопросах.

Источником необходимой для экспертной оценки информации может быть здесь: наблюдение за деятельностью педагогов, собеседование с ними, совместный с ними анализ выполнения их индивидуальных планов, анкетирование²⁰.

Какие же основные организационные факторы следует проанализировать?

Во-первых, **использование воспитательных возможностей внеурочной деятельности школьников**: познавательной, спортивно-оздоровительной, творческой, трудовой, игровой и т.п. Являются ли проводимые в школе учебные и внеучебные дела действительно воспитывающими, несут ли они на себе некую ценностную нагрузку, или направлены только на то, чтобы научить ребят чему-то, выполнить тот или иной фронт работ, победить в том или ином соревновании, просто развлечь их или заполнить досуг? Изучая использование педагогами вашей школы воспитательного потенциала внеурочной деятельности школьников, обратите внимание на следующее:

1. Насколько разнообразны те виды совместной деятельности педагогов и школьников, которые используются в воспитательных целях, и насколько оправдано это разнообразие? Ведь иногда сделанный педагогом акцент на использовании воспитательного потенциала какого-то одного вида деятельности (например, туристско-краеведческой) может быть весьма результативным. Тогда как попытка другого заняться сразу всем может стать безрезультатной из-за невозможности «объять необъятное».

2. Носят ли воспитывающий характер проводимые вашими педагогами трудовые, спортивные, творческие, развлекательные дела? Какие ценности они несут детям? Какие их личностные качества развивают? Если, к примеру, это познавательное мероприятие, то только ли оно проводится для того, чтобы научить ребят чему-то? Если это спортивный турнир, то только ли для победы в нем ведется подготовка команды? Если это дискотека, то только ли для развлечения и заполнения досуга детей она проводится?

3. Не свойственна ли вашим педагогам опасная тенденция сводить воспитательный процесс в основном к классным часам или каким-либо другим «словесным формам»? Увы, она наблюдается во многих современных школах. Это связано с тем, что больших умственных, физических и материальных затрат классные часы не требуют, контролировать их проведение легко, и массовость воспитания вроде бы обеспечена... Как следствие – некоторые классные руководители не стремятся уделять много своего времени играм, походам, спектаклям, социальному проектированию и другим практическим делам, а лишь стараются надеть маску сеятеля разумного, доброго, вечного на время классного часа. В школе, решившей серьезно заниматься воспитанием детей, этого, конечно же, недостаточно.

4. Какова степень участия и самостоятельности школьников в планировании, подготовке, проведении и анализе тех или иных дел. Ведь если эти дела являются «добровольно-принудительными» мероприятиями, которые педагоги проводят для детей, то воспитательный эффект их не будет большим.

Во-вторых, **стимулирование детского и детско-взрослого самоуправления в школе**. Что же такое детское самоуправление в школе? Самое четкое и толковое, на наш взгляд, определение этого понятия принадлежит Д.В.Григорьеву: «детское самоуправление – это режим протекания совместной и самостоятельной деятельности школьников, обеспечивающий позитивную динамику равноправных, со-бытийных отношений в детской среде, задающий реальные возможности гражданско-личностного самоопределения подростков и юношей. В режиме самоуправления субъекты совместно, свободно и ответственно определяют цель, объект, предмет своей деятельности, договариваются о средствах и способах ее реализации». Однако не следует относиться к детскому самоуправлению как к самоценности. В педагогическом контексте оно имеет значение лишь как средство (и средство достаточно действенное) воспитания самостоятельности,

²⁰ Подробнее о методиках такого анкетирования см. в методическом пособии «Оценка качества воспитания в школе» или на сайте www.vneuchebnaya.ucoz.ru

ответственности, трудолюбия школьников, чувства их собственного достоинства, а, кроме того – как средство их самовыражения и самореализации. Это то, что готовит их к взрослой жизни.

Контроль развитости самоуправленческих начал в деятельности школьников не назовешь легким занятием, так как это требует от экспертов преодоления некоторых устоявшихся стереотипов. Дело в том, что педагогические мифы о детском самоуправлении являются сегодня одними из самых распространенных в нашем профессиональном сознании. Считается, что самоуправление существует якобы там, где есть органы этого самого самоуправления; причем лучше, чтобы эти органы были постоянными и обязательно выборными с соблюдением всех процедур демократического общества. Хотя на самом деле это далеко не так. Конечно, в выборных органах детской власти иногда можно найти ростки настоящего детского самоуправления, но уж очень большое количество примеров из реальной школьной жизни говорит об обратном. Президент школы, классная дума, министры или что-то подобное – все это или игры детей во взрослых, или обычная манипуляция детьми, инструмент исполнения воли педагогов («министерство внутренних дел» поддерживает дисциплину в школе, «министерство труда» контролирует уборку кабинетов, а «министерство образования» следит за успеваемостью и проверяет наличие дневников).

Настоящее же детское самоуправление обнаруживается лишь там, где школьники сами (или при поддержке взрослых) придумывают, планируют, организуют, проводят, анализируют те или иные интересные и важные для них дела. Вот на эти-то самоуправленческие начала в деятельности детей и нужно обращать внимание экспертам.

Итак, изучая развитость самоуправленческих начал в деятельности школьников, важно проследить:

1) создаются ли в школе условия для детского самоуправления, возникают ли здесь ситуации, которые бы давали школьникам возможность проявлять свою самостоятельность, брать на себя ответственность в принятии решений, касающихся их самих;

2) носят ли эти ситуации постоянный или эпизодический характер? На каком уровне (школы, класса, детских объединений системы дополнительного образования) они существуют, для каких видов деятельности детей наиболее характерны;

3) не является существующее в школе самоуправление заформализованной его имитацией, не отдается ли здесь приоритет форме перед содержанием, действительно ли в организации этой деятельности школьники демонстрируют высокую активность и самостоятельность.

В-третьих, **организация воспитывающей предметно-эстетической среды образовательного учреждения**. Казалось бы контроль и анализ предметно-эстетической среды образовательного учреждения – это всегда субъективная оценка, дело вкуса. Кому-то может нравиться один вариант организации школьного пространства, кому-то – другой. А о вкусах, как известно, не спорят. Но в данном случае речь и не должна идти об эстетическом анализе. Речь идет об анализе педагогическом, то есть об анализе педагогической целесообразности организации предметно-эстетической среды школы. Как совершенно справедливо отмечено Ю.С. Мануйловым и Т.И. Кислинской, «о потенциале предметно-эстетической среды школы обычно вспоминают только при проведении утренника или выпускного вечера. А ведь обстановка двора, вестибюля, класса – это то, с чем ребенок имеет дело ежедневно. Эстетические ценности, будоражащие воображение, поражающие изяществом и чистотой форм, художественным совершенством, «шлифуют» чувства и «чеканят» вкус, делая детей более разборчивыми в выборе и преобразовании условий своей жизни. Не менее важно и то, что предметно-эстетическая среда способствует формированию у ребенка отношения к школе как к «своей»». ²¹

Оценивая развитость воспитывающей предметно-эстетической среды образовательного учреждения, следует обратить внимание:

1. На обустройство школьного двора: его озеленение, наличие спортивных и игровых площадок, их доступность и приспособленность для школьников разных возрастных категорий.

2. На наличие в школе достаточного свободного пространства, имеющего как зоны активного отдыха (где можно было бы бегать, прыгать, кричать, танцевать, играть в подвижные игры), так и зоны тихого отдыха (где ребенок мог бы уединиться, расслабиться, снять напряжение от уроков), зоны для малышей, для подростков и старшеклассников.

3. На периодическую переориентацию интерьера школьных помещений (кабинетов, залов, рекреаций), которая может служить хорошим средством разрушения стереотипа и негативных установок на учебные и внеучебные занятия.

4. На цветовое, световое и декоративное оформление школьных помещений, его соответствие воспитательным задачам и возрастным особенностям пребывающих в них школьников.

5. На наличие и широту распространения в образовательном учреждении мест и объектов, которые были бы «обжиты» отдельными группами школьников и воспринимались бы ими как «своя территория» и «свои вещи» (что немало способствует преодолению чувства отчужденности

²¹ См.: Воспитательная система школы: проблемы управления. Очерки прагматической теории. – М., 1997. – С. 72.

школьников от своего образовательного учреждения).²²

В-четвертых, **организация внутришкольного повышения квалификации педагогов в сфере воспитания**. Многие сложности, которые испытывают сегодня образовательные учреждения в организации воспитания подрастающих поколений, зачастую связаны с неумением педагогов увидеть как собственные ошибки, так и неактуализированный еще потенциал своей деятельности, «точки роста». На решение этих проблем, как правило, и направлена организация внутришкольного повышения квалификации педагогов. Изучая организацию внутришкольного повышения квалификации педагогов в сфере воспитания:

1) не придавайте большого значения количеству проводимых в вашей школе семинаров, педсоветов, заседаний ШМО по проблемам воспитания – хотя бы потому, что пустые по содержанию, но зато ежемесячные, заседания зевающих от тоски педагогов ничего не стоят по сравнению с единственным в году, но блестяще организованным, проблемным и практически актуальным педсоветом;

2) в первую очередь обратите внимание на проблематику повышения квалификации педагогов. Действительно ли актуальна она для них или в ее основе лежит нечто другое: уровень профессиональной компетентности методиста (исходящего из принципа «что знала, то сказала»), личные пристрастия замдиректора по воспитательной работе или исследовательский интерес научного руководителя?

3) оцените разнообразие предоставляемых педагогам форм повышения квалификации, которые учитывали бы их индивидуальные особенности: для кого-то это может быть работа творческих объединений (лабораторий, кафедр, методических объединений); для кого-то – индивидуальная исследовательская работа; для кого-то – экспериментирование; для кого-то – участие в профессиональных конкурсах и т.п.

4) обратите внимание на язык, на котором общаются с вашими педагогами работающие с ними специалисты. Порой он так витиеват, так насыщен специфическими психологическими, социологическими или философскими категориями, так загружен модными иностранными аналогами русских слов, что обычному педагогу чрезвычайно тяжело бывает «продраться» сквозь этот частокол к смыслу. Одно дело, если за сложными понятийными монстрами человек пытается спрятать свои достаточно тривиальные идеи. И совсем другое – если специальный язык становится препятствием для широкого распространения действительно полезных педагогических находок.

2. Контроль общественных факторов воспитания

Объектом текущего контроля должны стать и некоторые общественные факторы воспитания – а именно те из них, которые имеют отношение к школе и, в случае необходимости, могут быть скорректированы: уровень развития первичных детских коллективов школы; положение ребенка в этих коллективах и сформированность у школьных педагогов профессиональной позиции воспитателя. Рассмотрим возможные способы осуществления такого контроля.

Уровень развития первичных детских коллективов школы. Сила воспитательного влияния того или иного школьного детского объединения на ребенка зависит от уровня сформированности в нем коллектива. А значит и предметом вашего анализа будет уровень развития первичных детских коллективов школы. Удобнее всего, на наш взгляд, его контролировать при помощи хорошо известной многим педагогам методики «Какой у нас коллектив», разработанной А.Н. Лутошкиным.²³ Она позволяет выявить степень сплоченности детского коллектива (школьного класса, творческого кружка, спортивной секции, клуба и т.п.), определить, насколько школьники удовлетворены своим коллективом, насколько они считают его спаянным, крепким, единым.

Недостатком данной методики является то, что ее применение ограничено возрастом участвующих в исследовании школьников (5–11-й класс). Однако это не представляет собой серьезной проблемы, поскольку в объединениях детей младшего школьного возраста полноценный коллектив еще не может быть сформирован, и, следовательно, контролировать тут пока нечего.

Суть методики такова. Школьникам объясняют, что любой коллектив – в том числе и их собственный – в своем развитии проходит ряд ступеней, и предлагают им ознакомиться с образными описаниями различных стадий развития коллективов. Далее ребят просят определить, на какой стадии развития, по их мнению, находится их собственный коллектив. Для этого можно воспользоваться пятибалльной шкалой, соответствующей пяти ступеням развития коллектива. Средняя оценка, вынесенная школьниками, и будет показывать реальный уровень развития детского коллектива.

Однако коллектив, как его трактуют Л.И. Новикова, Н.Л. Селиванова, В.А. Караковский,

²² Подробнее об этом см.: Остапенко А. Уклад школы: педагогический анализ: из чего складывается школьная воспитательная среда? – М.: Чистые пруды, 2010, а также Воспитательная система школы: проблемы управления. Очерки прагматической теории. – М., 1997.

²³ См.: Лутошкин А.Н. Эмоциональная жизнь детского коллектива. – М.: «Знание», 1978, а также на сайте www.vneuchebnaya.ucoz.ru

А.В. Мудрик, многоаспектен: за счет одних своих свойств он может развивать личность, за счет других – порождать процессы ее нивелирования и усреднения. В силу этих причин важно проанализировать не только уровень развития детских коллективов школы, но и положение ребенка в этих коллективах. От этого также зависит, какое влияние оказывают школьные детские объединения на результаты воспитания.

Контроль **положения ребенка в первичных детских коллективах школы** можно осуществлять при помощи хорошо известной методики социометрии, авторство которой принадлежит американскому психологу Я. Морено. Методика социометрии направлена на изучение межличностных отношений в группе. Она позволяет определить неформальную структуру детской общности, систему внутренних симпатий и антипатий. Социометрия позволяет понять, насколько окружающий ребенка коллектив благоприятствует его личностному развитию, насколько члены коллектива расположены к ребенку, насколько сам ребенок расположен к членам этого коллектива.

Для сбора необходимой информации каждому школьнику в рамках каждого функционирующего в школе детского объединения предлагается заполнить анкету. Результаты данного анкетирования заносятся в специальную социометрическую таблицу. Анализируя ее, можно сделать вывод о наличии в нем: лидеров; рядовых членов коллектива, которые поддерживают в целом неплохие отношения с большинством одноклассников; одиночек, то есть тех, кто поддерживает хорошие отношения с очень узким кругом своих одноклассников или только друг с другом; отверженных, изгоев, то есть тех, кто не принят в коллективе. Если же проанализировать взаимные выборы членов коллектива и выявить совпадения выборов друг друга теми или иными школьниками, то можно получить представление о дружеских отношениях и личных взаимных симпатиях в коллективе.

Контроль **сформированности у школьных педагогов профессиональной позиции воспитателя**. Было бы странно, если, анализируя основные общественные факторы, влияющие на результаты воспитания, вы не затронули бы педагогов школы. Ведь в школе они – главные субъекты воспитания. Однако, к сожалению, не всегда это можно отнести на счет всех школьных педагогов. Бывает, что они мыслят себя только лишь преподавателями, учителями, дающими школьникам знания, что само по себе очень неплохо, особенно если это у них получается. Однако школа – не просто учебное заведение, это – образовательное учреждение, и помимо процесса обучения в ней должен осуществляться воспитательный процесс. А значит, хорошему педагогу мало быть только хорошим учителем.

От сформированности у школьных педагогов позиции воспитателя во многом зависят и результаты школьного воспитания. Является ли воспитание сознательно выбранной деятельностью педагога или он всего лишь выполняет возложенную на него свыше обязанность, то есть попросту отбывает повинность? Какие профессиональные ценности сформированы у педагога или такие ценности вообще отсутствуют и он осуществляет свою работу формально и равнодушно? Не менее важен здесь и характер позиции школьных педагогов. Ориентирован ли педколлектив на гуманистическое воспитание – или в нем преобладают авторитарные установки? Видят ли педагоги в ребенке полноправного субъекта собственной деятельности, способного совершать свободный выбор, принимать осмысленные решения, нести ответственность за них – или ребенок представляется им нуждающимся в постоянном надзоре, опеке, помощи и покровительстве со стороны взрослых? Считаются ли педагоги с мировоззренческими установками, ценностями, субкультурой подростков – или все это считается низкопробным и недостойным внимания взрослых? То есть, признают ли педагоги своей базовой ценностью ребенка – или приоритетными ценностями для них являются порядок и дисциплина в школе, качественно проведенное мероприятие, поощрения за те или иные заслуги и достижения?

Итак, контроль сформированности у школьных педагогов профессиональной позиции воспитателя можно также осуществлять при помощи специально разработанной методики²⁴. Суть ее такова. По возможности всех педагогов школы просят заполнить специальную анкету «В нашей школе...». В ней три колонки. В первой колонке описываются самые различные ситуации из школьной жизни – всего их 29. При этом педагогам предлагается определить, характерна ли та или иная описанная ситуация для его собственной школы и должна ли эта ситуация быть характерной для его школы. Таким образом, данная методика позволяет выявить как реальные ориентиры педагогического коллектива в сфере воспитания, так и идеальные представления педагогов школы о воспитании детей.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ (РЕЗУЛЬТИРУЮЩИЙ) КОНТРОЛЬ

Заключительный контроль традиционно проводится тогда, когда все работы уже выполнены и получен конкретный результат. Так в теории. Но давайте посмотрим на практику. Можем ли мы

²⁴ Познакомиться с ней можно, например, в книге: Степанов П.В., Степанова И.В. Диагностика, анализ и планирование процесса воспитания в школе. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2007 или на сайте www.vneuchebnaya.ucoz.ru

применить это к воспитанию?

Что является, например, результатом работы автозавода? Конечно, собранный на этом заводе автомобиль! Но пока этот автомобиль не сошел с конвейера и не стал ездить, не ясно еще, хорош этот результат или плох. Здесь действительно возможен и необходим заключительный контроль. То же самое можно сказать и о результатах работы многих других организаций: промышленных предприятий, торговых компаний, книжных издательств, туристических фирм, рекламных агентств, PR-компаний и т.п. – то есть там, где можно четко определить, когда завершились все работы, направленные на достижение запланированного результата.

А что же в воспитании? Здесь дела обстоят несколько иначе. Здесь результатом работы школы являются... люди, точнее – происходящие в них изменения. И при этом совершенно не представляется возможным определить тот момент, когда воспитательная работа окажется окончательно выполненной. Ведь особенностью воспитания является то, что оно в принципе незавершаемо²⁵, оно бесконечно, как бесконечен и сам процесс личностного развития человека. Поэтому и слово «заключительный контроль» здесь не вполне применимо. На наш взгляд, гораздо корректнее было бы сказать «результатирующий контроль» и понимать его не как контроль конечных результатов воспитания, а как контроль его промежуточных результатов. Осуществлять такой контроль можно тогда, когда дети находятся и в 5-м классе, и в 7-м, и в 9-м, и в 11-м – в зависимости от того, результаты какого промежутка работы школы мы хотим контролировать. Вот об этом-то результирующем контроле здесь и пойдет речь.

Итак, осуществлять контроль результатов – это значит контролировать то, насколько школа преуспела в достижении целей воспитания. Ведь результат и цель, как известно, – это две стороны одной медали.

Способы контроля могут быть весьма различными: это может быть наблюдение за поведением и эмоционально-нравственным состоянием школьников в их повседневной жизни; в специально создаваемых педагогических ситуациях; в ролевых, деловых, организационно-деятельностных играх, погружающих ребенка в мир сложных человеческих отношений; в организуемых педагогом групповых дискуссиях по тем или иным актуальным проблемам современности. Это может быть анализ письменных работ школьников: дневников, сочинений, эссе, статей в школьную газету и т.д. Это может быть и использование специально разработанных анкет или тестов, показывающих изменения в мотивах поведения, ценностных ориентациях школьников, их личностной направленности и т.п. Но мы не станем подробно останавливаться на рассмотрении всего этого многообразия способов, а уделим внимание только тому из них, который представляется нам наиболее удачным²⁶.

Выше в качестве цели воспитания мы предложили рассматривать личностный рост школьников, дали определение этому понятию, рассмотрели его содержание и выделили 10 основных признаков личностного роста. Для изучения личностного роста школьников в свое время был разработан и специальный опросник²⁷.

Особенностью данной методики является то, что она предполагает не сравнение детей с неким общим для всех стандартом (например, с заданными уровнями воспитанности), а отслеживание динамики личностных изменений школьников (какими они были – какими стали). Преимуществ здесь несколько.

Во-первых, это позволит заметить усилия даже плохо воспитанного ребенка стать чуточку лучше, не причисляя его к разряду «ненормальных», «девиантных» детей.

Во-вторых, это позволит объективнее оценить вклад педагога в воспитание школьников, независимо от того, с каким контингентом воспитанников он работает.

Наконец, в-третьих, это позволит отслеживать продвижение педагогов в решении тех или иных проблем школьного воспитания, для чего, собственно, и нужен контроль промежуточных результатов воспитания.

Опросник существует в двух модификациях: для учащихся 5–8-х классов и для учащихся 9–11-х классов. Структура этих опросников, способы их обработки и интерпретации результатов принципиально не отличаются друг от друга – разнятся только некоторые формулировки вопросов.

Каждый из опросников состоит из нескольких утверждений, к которым подростки могут выразить свое отношение. Для этого они должны решить для себя, насколько они согласны (или не согласны) с содержащимися в опроснике высказываниями, и оценить степень своего согласия (или несогласия) в баллах от «+2» до «-2».

²⁵ Применить принцип незавершимости к воспитанию предложил А.В. Мудрик.

²⁶ Это, разумеется, ни к чему не обязывает читателя, который волен выбирать те способы контроля результатов воспитания, которые представляются наиболее удачными лично ему.

²⁷ В его основе – опросник, разработанный нами совместно с Д.В. Григорьевым и И.В. Степановой (см.: Степанов П.В., Григорьев Д.В., Кулешова И.В. Диагностика и мониторинг процесса воспитания в школе / Под ред. Н.Л. Селивановой и В.М. Лизинского. – М.: АПКиПРО, 2003, а также на сайте www.vneuchebnaya.ucoz.ru)

Поскольку личностный рост – явление динамическое, то и опросник необходимо задействовать несколько раз (при этом не следует предлагать один и тот же опросник одним и тем же детям более двух раз – у них может сформироваться привыкание к нему, снижающее достоверность результатов). Мы предлагаем использовать данный опросник следующим способом:

- первый раз – среди пятиклассников,
- второй – среди семиклассников (в этих двух случаях вы используете опросник для 5–8-х классов),
- третий – среди девятиклассников,
- четвертый – среди тех же школьников, но уже учащихся одиннадцатого класса (в последних двух случаях вы уже используете опросник для 9–11-х классов).

Динамика развития личности здесь становится более очевидной, ведь можно проследить, какие изменения произошли в развитии воспитанников на протяжении нескольких (!) лет. Таким образом, каждые два года вы отслеживаете, насколько школа преуспевает в достижении поставленных ею целей воспитания.

По окончании опроса оценки, которые школьники дали содержащимся в опроснике утверждениям, распределяются по нескольким шкалам, соответствующим различным диагностируемым аспектам их личностного роста – динамике отношений к своей стране, к своему здоровью, к природе, к культуре, к окружающим людям и т.п. Это распределение позволяет педагогу не только делать общий вывод о результатах общественного воспитания своих подопечных, но и увидеть наиболее проблемные аспекты их воспитанности.

Следует быть предельно аккуратными в обнародовании собранных вами данных. Доступ к полученной информации могут иметь только те педагоги, которые будут действительно использовать ее для улучшения качества воспитания в классе или школе. Для тех же, кто может использовать эти результаты для психического давления на ребенка, его родителей или воспитывающих его педагогов, подробная информация должна быть закрытой – доступными для всех педагогов могут быть лишь общие статистические данные по школе.

Дети (и их родители) имеют полное право на знакомство с результатами изучения личностного роста школьников. Однако и здесь нежелательно обнародование этих результатов при всех – на классном часе или на родительском собрании. О своем персональном результате школьник (если, конечно, он подписал свой опросный лист) или его родители могут узнать индивидуально у того, кто эту диагностику проводил.

Ну и, конечно, не следует полагаться на стопроцентную объективность этой и всех других упоминаемых здесь методик. Это не так, и не может быть так никогда. А потому, результаты вашего контроля – это не приговор, а лишь информация к размышлению.