

# УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

МЕТОДИЧЕСКАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ ШКОЛЬНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ

№18 (525) 16–30 сентября 2010

основана в 1996 г.

upr.1september.ru

№18

Государство, бизнес  
и школа решают  
держаться вместе  
с. 19

Команда  
завтрашнего дня:  
история одной  
школьной газеты  
с. 24

Как управлять  
талантами?  
с. 28

Английские  
традиции  
с южным  
привкусом  
с. 33



«Мы увидели,  
как меняются дети...»

«Рациональная система управления приводит к действенному результату», –  
убежден директор московской гимназии № 45 Михаил Шнейдер

с. 8

издательский дом

Первое сентября

1september.ru

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

индексы подписки Почта России 79144 (инд.); 79602 (опр.) Роспечать 32652 (инд.); 32653 (опр.)

# В номере:

## Школа и власть

### Опрос

Может ли школа сегодня стать катализатором перемен в обществе?.... 4

## Наука управлять

### Из первых рук

«Мы увидели, как меняются дети...»

Рациональная система управления приводит к действенному результату *М.Кособок* ..... 8

### Позиция

На пути к инновационной культуре. Размышления над опытом организации инновационной деятельности *М.Ярославцева* ..... 14

## Экономика образования

### Финансирование

Государство, бизнес и школа решают держаться вместе

*С.Кириллова* ..... 19

## Книжная полка

### Рецензии

Швейдер Л.Б. Семейная психология: Антология

Касяцкиа Н.В., Михайлова Н.Н., Юсфин С.М. Четыре тактики педагогики поддержки. Эффективные способы взаимодействия учителя и ученика *М.Степанова* ..... 22

## Школьный уклад

### Юные журналисты

Команда завтрашнего дня: история одной школьной газеты

*М.Казушская* ..... 24

### Одаренность

Как управлять талантами?

*И.Домосканова, И.Гаранина, Н.Бугрова* ..... 28

## Партнерство

### Интеграция

Английские традиции с южным привкусом. О школе, в которой удалось совместить лучшие подходы двух стран в области обучения

*Э.Остер* ..... 33

### Толерантность

Эмоциональная компетентность педагога: почувствовать личность ученика, а не увидеть представителя национальности

*Е.Федоренко* ..... 38

### Традиции

Тайны старого дома *С.Кириллова* ..... 43

## ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПЕРВОЕ СЕНТЯБРЯ»

### Главный редактор:

Артем Соловейчик  
(генеральный директор)

### Коммерческая деятельность:

Константин Шмарковский  
(финансовый директор)

### Развитие, IT и координация проектов:

Сергей Островский  
(исполнительный директор)

### Реклама и продвижение:

Марк Сарган

### Мультимедиа, конференции

### и техническое обеспечение:

Павел Кузнецов

### Производство:

Станислав Савельев

### Административно-хозяйственное

### обеспечение:

Андрей Ушков

### Дизайн:

Иван Лукьянов, Андрей Балдин

### Педагогический университет:

Валерия Агостинян

(ректор)

## ГАЗЕТЫ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА:

**Первое сентября** – Е. Бирюкова,

**Английский язык** – А. Громушкина,

**Библиотека в школе** – О. Громова,

**Биология** – Н. Иванова,

**География** – Ю. Коротова,

**Дошкольное образование** – М. Аромштам,

**Здоровье детей** – Н. Сёмина,

**Информатика** – С. Островский,

**Искусство** – М. Сарган,

**История** – А. Савельев,

**Классное руководство**

**и воспитание школьников** – О. Леонтьева,

**Литература** – С. Волков,

**Математика** – Д. Рослова,

**Начальная школа** – М. Соловейчик,

**Немецкий язык** – М. Бузовава,

**Русский язык** – Л. Гончар,

**Спорт в школе** – О. Леонтьева,

**Управление школой** – Я. Сарган,

**Физика** – Н. Козлова,

**Французский язык** – Г. Черновицкая,

**Химия** – О. Блохина,

**Школьный психолог** – И. Вачка

## УЧРЕДИТЕЛЬ: ООО «ЧИСТЫЕ ПРУДЫ»

Зарегистрировано ПИ № 77-7241 от 12.04.01

в Министерстве РФ по делам печати

Подписано в печать: по графику 23.08.10,

фактически 23.08.10. Заказ № 4625

Отпечатано в ОАО «Чеховский

полиграфический комбинат»

ул. Полиграфистов, д. 1, Московская область,

г. Чехов, 142300

## АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ:

ул. Киевская, д. 24, Москва, 121165

Тел./факс: (499) 249-3138

Отдел рекламы: (499) 249-9870

Сайт: 1september.ru

## ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ПОДПИСКА:

Телефон: (499) 249-4758

E-mail: podpiska@1september.ru



Документооборот  
Издательского дома «Первое сентября»  
защищен антивирусной программой Dr. Web

## Эмоциональная компетентность педагога:

почувствовать личность ученика,  
а не увидеть представителя национальности

*На протяжении последних пяти лет при поддержке Британского Совета, Института Открытое Общество, Фонда содействия реализуется проект «Образовательная инициатива на Северном Кавказе». Его цель – формирование толерантной образовательной среды в школах этого региона в условиях множественности национальностей, создание условий, способствующих недопущению этнической и религиозной нетерпимости.*

### Елена ФЕДОРЕНКО,

*завкафедрой психического здоровья Сибирского Федерального университета, замдиректора Института психологии и педагогики развития, к. псих. н., доцент*

Одна из основных задач, решаемых в рамках проекта, – это развитие у педагогов и администраторов школ важных, на наш взгляд, социальных компетентностей, способствующих расширению собственных возможностей осознания происходящих событий, и, соответственно, увеличению репертуара поведения в условиях поликультурного общества.

Это важно не только для преподавателей, но и для всех участников образовательного процесса. Поэтому необходимо создать соответствующий уклад школы, особый стиль взаимоотношений «ученик-ученик»; «ученик-взрослый»; «взрослый-взрослый»<sup>1</sup>, воспитать у школьников гражданскую ответственность и правовое самосознание, духовность и культуру, инициативность, самостоятельность, толерантность, способность к успешной социализации в обществе.

В рамках школьного уклада формируются, такие поликультурные способности ребенка, как:

- осознание себя в качестве поликультурного субъекта в родной среде;

- понимание того, что групповая принадлежность изменяется в зависимости от контекста коммуникации;

- выявление культурных сходств между представителями различных культурных групп, изучаемых языков с целью расширения рамок собственной групповой принадлежности за пределами политических границ родной страны;

- определение своего места, роли, значимости и ответственности в глобальных общечеловеческих процессах.

Таким образом, в условиях поликультурного общества в РФ возникает необходимость обратить внимание как на содержание конкретных предметов, отдельных тем, специально задаваемых для дискуссий в разных возрастах, так и на стиль жизнедеятельности школы, явные или неявные нормы и правила взаимодействия между субъектами образовательного процесса, во многом определяющие социальную позицию ребенка.

Воспитание должно стать органичной составляющей педагогической деятельности, интегрированной в общий процесс обучения и развития. Организация жизнедеятельности школы (или внутришкольный уклад) выступает в качестве механизма реализации ее воспитательной деятельности.

Если обычный взрослый считает, что школа – это учреждение, куда приходят учиться, то ребенок видит здесь место, в котором он будет жить. Речь идет об укладе школьной жизни.

<sup>1</sup> И. Фруммин. Тайны школы. Красноярск, 1999.

Ссылаясь на высказывание А.Тубельского<sup>2</sup>: «Уклад школьной жизни – это скрытое содержание воспитания», можно сказать, что он представляет собой существенную характеристику образования и является фундаментом архитектуры образовательного пространства. В основе уклада лежит система представлений учителей и школьников о должном, возможном и ожидаемом в школе. Способом его существования является стиль взаимоотношений между всеми участниками образовательного процесса, базирующегося на эмоциональной, конфликтной компетентностях, способности критически мыслить и пр.

Стиль жизнедеятельности школы, явные или неявные нормы и правила взаимодействия, процессы школьной жизни во многом определяют социальную позицию ребенка.

**Д**етский возраст обладает высокой чувствительностью к формированию позитивных установок в межкультурном общении и развитию межкультурной компетентности.

Особенности межэтнического восприятия обусловлены возрастом и социальными условиями развития. Так, дети до 6 лет имеют достаточно размытое представление о своей национальности. И если дошкольники и младшие школьники остаются в большинстве своем непредубежденными, то уже приблизительно к 9–10 годам эмоциональные предпочтения складываются в устойчивые стереотипы.

С другой стороны, дети, вынужденные жить в ситуации этнической напряженности, в районах межнациональных и межрелигиозных конфликтов, очень рано осознают свою этническую принадлежность и становятся особенно чувствительными к усвоению как позитивных, так и негативных национальных стереотипов.

*Наши исследования показали, что в основе конфликтов, возникающих среди детей и молодежи в поликультурной среде, часто лежит не специфика этнической принадлежности, а естественные для этих возрастов стереотипы и предпочтения, не имеющие ничего общего с национальностью (жадный, агрессивный, неаккуратный, врун и пр.) При этом внешняя форма столкновения может эксплуатировать, в том числе и материал этнической принадлежности.*

Так, проведенные в различных школах фокус-группы с подростками показали, что национальная принадлежность не является основным критерием для выбора друга или врага.

По результатам исследования:

- 52% учащихся на вопрос «Есть ли у тебя друзья другой национальности?» ответили утвердительно;

- 74% считают, что при общении с людьми нужно ориентироваться на их личные качества, а не на национальную принадлежность;

- 89% не важна национальность при выборе друга;

- 76% испытывают интерес к представителям других национальностей;

- 89% не испытывают каких-то особых чувств при общении с детьми другой национальности.

Тематика межэтнических конфликтов нередко выступает как искусственно надуманная при возникшем столкновении или инициированная взрослыми, в первую очередь педагогами, как правило, неосознанно.

Событиям негативного характера, включающим детей разных национальностей, приписывается межнациональный контекст. Соответственно способы урегулирования сложных ситуаций исходят из собственных установок и детям открывают не соответствующие реальным (возрастным) переживаниям контексты, усиливающие напряжение за счет привнесения особого типа идентификации на основе принадлежности к определенной национальности.

Часто в подобных ситуациях учителя сами не знают, как себя вести и не владеют инструментами разрешения возникающих конфликтов. Национальная основа в этих случаях лежит на поверхности и легко актуализируется взрослыми в условиях большого количества национальностей.

Развитие социальных компетентностей участников образовательного процесса позволяет быть чувствительными к материалу коммуникации в целом, быть эффективным в ситуациях напряжения или конфликта, обладать соответствующим ресурсом для продуктивного разрешения сложных ситуаций, возникающих в школе.

Одной из наиболее значимых выступает эмоциональная компетентность как способность осознавать и регулировать собственные эмоциональные состояния, понимать эмоциональную основу поведения другого человека, уметь продуктивно этим управлять, эффективно разрешать межличностные конфликты. Эмоциональная компетентность лежит в основе формирования уклада школьной жизни, предусматривающего эмоционально грамотные отношения, безусловное равенство детей и взрослых в школе вне зависимости от их убеждений, вероисповедания и других не менее важных различий.

Основной исходный момент, определяющий природу и функцию эмоций, заключается в том, что в эмоциональных процессах устанавливается связь, взаимоотношение между ходом событий, совершающихся в соответствии или вразрез с потребностями индивида, его деятельностью, направленной на удовлетворение этих потребностей и течением внутренних органических процессов. В результате человек настраивается для соответствующего действия или противодействия.

Понимание информации, предоставленной эмоциями, сказывается на работоспособности, взаимоотношениях, удовлетворенности учебной

<sup>2</sup> А.Н. Тубельский. Формирование опыта демократического поведения у школьников и учителей. М., 2001.

## ■ партнерство / толерантность

или работой и, в конечном счете, на здоровье, на то, доволен ли индивид своей жизнью. Эмоции воздействуют на все наши решения и действия, работая по определенной схеме: эмоция → потребность → поведение. Например: если ребенок испытывает чувство одиночества, не ощущая себя в безопасности, у него возникает потребность в принятии и безопасности, следовательно, он будет искать внимания окружающих.

От переживаемого состояния зависит наше поведение, то есть состояние определяет поведение. В зависимости от того, насколько эмоциональное состояние поддается осознанию, возможны разные варианты поведения и главное – осознанное поведение. Осознанность позволяет сохранять спокойствие, внутренний баланс, устойчивость.

**Э**моциональная компетентность (от лат. *emovere* – волновать и *competentis* – соответствующий) обозначает способность личности осуществлять оптимальную координацию между эмоциями и целенаправленным поведением<sup>3</sup>, основана на адекватной интегральной оценке человеком своего взаимодействия со средой.

Термин «эмоциональный интеллект» отражает идею единства аффективных и интеллектуальных процессов<sup>4</sup>. В соответствии с определенным подходом к пониманию эмоций (особый тип знания) и интеллекта (совокупность взаимосвязанных друг с другом умственных способностей) понятие «эмоциональный интеллект» можно охарактеризовать как совокупность ментальных способностей к пониманию собственных эмоций и эмоций других людей, а также к управлению эмоциональной сферой.

Можно представить эмоциональную компетентность педагога в виде нескольких важных составляющих: чувствительность к состоянию ученика и понимание причин его определенного настроения, способность заметить изменения в нем (усталость, взволнованность, расстройство, неважное самочувствие). Без понимания причин, вызвавших то или иное состояние, поведение ребенка кажется неадекватным.

Восприятие эмоционального состояния ученика достигается только в ходе преломления его чувств и переживаний через собственный эмоциональный опыт. В системе отношений учитель–ученик непонимание педагогом собственных эмоциональных состояний, отсутствие контроля за эмоциональными проявлениями, приводит к слабо контролируемому поведению и по отношению к ребенку.

Активной стороной в построении взаимодействия является взрослый человек – учитель. Именно он несет ответственность за результат, поскольку

априори обладает большими ресурсами осознания в сравнении с ребенком. Важной характеристикой при этом становится то, на что ориентируется педагог, какие условия принимает во внимание при построении взаимодействия.

Эмоционально-компетентные отношения предполагают отсутствие открытых или скрытых форм принуждения, когда каждая сторона, сохраняя свою независимость, проявляет готовность к согласованию действий и достижению позитивного результата. Такое взаимодействие возможно лишь при единстве ориентации (как на самого себя, так и на другого человека).

Формирование эмоциональной компетентности участников образовательного процесса способствует изменению характера коммуникации между учителями и учениками, учениками между собой, выработке устойчивого позитивного эмоционального состояния, защищенности, уверенности в себе, создает условия для эмпатии, принятия разных мнений и точек зрения. Именно это и должно быть предметом построения.

Эмоционально компетентные учителя лучше понимают, прежде всего, эмоциональное основание своих поступков, а также какие эмоции, переживания движут поведением детей. Они могут работать с разными проявлениями учеников, повышая их самооценку, помогая раскрыться и преодолеть трудности.

**Признаками благополучного эмоционального самочувствия являются:**

- отсутствие или крайне низкая степень выраженности в эмоциональном фоне личности негативных переживаний;
- положительное эмоциональное отношение к самому себе;
- положительное эмоциональное отношение к другим людям;
- сформированность навыков конструктивного поведения в трудных ситуациях.

Можно выделить некоторые составляющие эмоционального благополучия. Они представляют собой факторы, детерминирующие то или иное самочувствие ученика в школе и являющиеся «внутренними»: внешние обстоятельства определенным образом оцениваются ребенком и переживаются во внутреннем плане в виде состояний, ощущений, отношений, собственных личностных характеристик, которыми он обладает, и того личностного смысла, который вкладывает в происходящее.

**Н**а протяжении последнего десятилетия в ряде общеобразовательных школ мы исследовали влияние эмоциональной грамотности педагогов на мотивацию к обучению школьников, эмоциональный климат в классе, уровень тревожности детей и школьные неврозы, самооценку, характер коммуникаций и обнаружили прямую связь. Чем выше показатель

<sup>3</sup> Е.В. Либина. Изучение стилей совладания человека со сложными жизненными ситуациями с позиции интерактивного подхода // Мир индивидуальности, Смоленск, 1995.

<sup>4</sup> J.D. Mayer, P. Salovey (2005) Emotional intelligence [Electronic resource]. Mode of access: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/)

эмоциональной компетентности учителя, тем лучше складываются отношения всех участников образовательного процесса вне зависимости от национальной принадлежности, возрастных особенностей и других различий.

Под эмоциональным благополучием ученика мы понимаем устойчивое эмоционально-положительное самочувствие ребенка в школе, основой которого является удовлетворение его возрастных и социальных потребностей.

В качестве иллюстрации приведем примеры исследований, которые мы проводим в школах, ориентированных на развитие эмоциональной компетентности и формирование школьного уклада (рис. 1, 2, 3). Полученные данные позволяют нам понимать характер отношений в этих учебных заведениях, места напряжения, переживания детей относительно происходящих в них значимых событий.

Это далеко не полный перечень вопросов, которые мы задаем школьникам. Методики построены с учетом возрастных особенностей и выглядят по-разному для разных возрастных групп. Данные представлены в процентном соотношении к общей выборке. В некоторых случаях они получены относительно определенной выборки (пол, национальность, класс и др.)

**К**артину эмоционального самочувствия ребенка в школе можно получить и с помощью других методов исследования. Например, используя методику «Фэйс-тест» для детей 1-го класса, в авторской обработке.

В качестве параметров выделяются значимые, с точки зрения эмоционального благополучия, сфе-

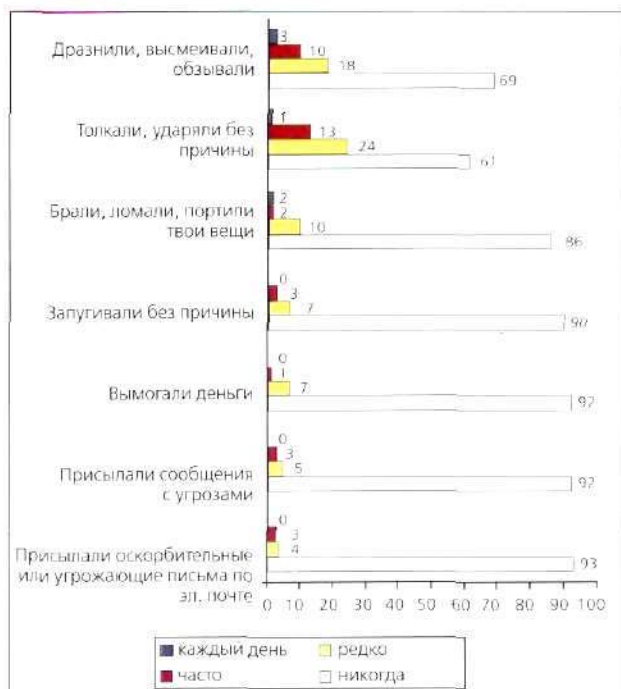


Рис. 1. Исследование детей 11–13 лет. Сталось ли такое с тобой за последний месяц?

ры жизни ребенка в зависимости от возрастных особенностей. Полученные материалы фактически являются показателем эмоциональной грамотности педагогов, работающих с детьми в каждом конкретном случае.

Так, в младшем школьном возрасте это:

- отношения с одноклассниками;
- с учителями;
- отношение к выполнению домашнего задания;
- к школе в целом.

Вы можете попробовать воспользоваться этой методикой у себя в школе, в рамках соответствующих занятий, на классных часах, в ходе дополнительных занятий.

#### Примерный ход проведения тестирования

Детям показывают четыре нарисованные рожицы: веселую, серьезную, грустную, сердитую – пронумерованные 1, 2, 3, 4. Предлагается выбрать подходящий рисунок в ответ на заданную ситуацию и на листе бумаги поставить соответствующую цифру.

#### Слова ведущего:

– Ребята, обычно вы испытываете разные переживания. Какими вы бываете чаще всего: довольными, радостными, серьезными, грустными, печальными, а может быть, злыми и сердитыми?

Вам необходимо выбрать рожицу, отражающую ваше обычное настроение в школе, и на своем листочке поставить нужную цифру. Затем последовательно выберите рисунки, передающие ваше настроение во время выполнения домашнего задания; общения с одноклассниками; когда к вам обращается учитель.

#### Обработка результатов

Обработка результатов проводится следующим образом: по каждому параметру у всех детей в классе суммируются отдельно положительные и отрицательные ответы. Положительными считаются ответы 1 – радостный, веселый и 2 – серьезный. Отрицательными – 3 – грустный и 4 – сердитый, злой.

**Н** – общее количество ответов учащихся по одному параметру;

**R+** – общее количество положительных ответов по одному параметру;

**K** – коэффициент положительности.

**Коэффициент положительности высчитывается по следующей формуле:**

$$K = R+ / N * 100\%$$

Подсчеты проводятся по каждой шкале отдельно. Полученные коэффициенты положительности вносятся в сводную таблицу.

Класс	Отношение к школе	Отношение к домашнему заданию	Отношение к одноклассникам	Отношение к учителю

## ■ партнерство / толерантность

### Критерии оценивания и выводы:

$K > 75\%$  – высокий коэффициент положительности;

$50\% < K < 75\%$  – низкий коэффициент положительности;

$K < 50\%$  – очень низкий коэффициент положительности.

Исходя из полученных данных, можно сделать выводы относительно характера коммуникации и эмоциональной обстановки класса, а также эмоциональной компетентности учителя.

\*\*\*

Жизнь школы нельзя подчинять только учебе. Напротив, учебный процесс целесообразно вписать в уклад школьной жизни. Ребенок и отношения с ним всегда важнее учебной программы, поскольку в этом взаимодействии формируется представление об окружающем мире, позитивное представление о себе и других. Творчество, инициатива существеннее дисциплины и послушания, а индивидуальность и самореализация – важнее норм и стандартов. Способность выбирать должна быть значительнее умения точно воспроизводить заданное.

Учеба как таковая здесь является не центром, вокруг которого крутится и на который безоговорочно ориентируется вся школьная жизнь, а лишь

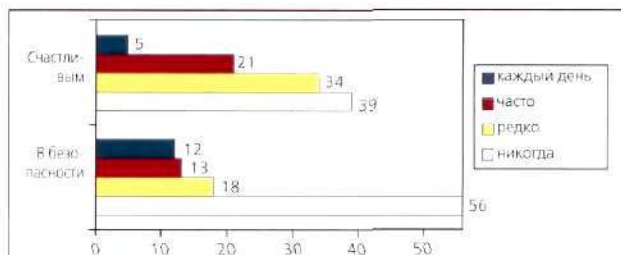


Рис. 2. Исследование детей 8–10 лет. В школе на переменах и в свободное от уроков время чувствуешь ли ты себя...

одной из ее составляющих – пусть и очень важной. Подобное смещение смыслового и ценностного аспекта с учебы на саму жизнь имеет принципиальное значение и ставит все взаимоотношения в школе с «головой на ноги».

Эмоциональная компетентность позволяет видеть прежде всего человека с его переживаниями, а не представителя какой-то группы или национальности. В основе разворачивания идей демократии, равноправия в образовании большую роль играют личные социальные компетентности учителя, только в этом случае есть возможность сформировать дружеские, эмоционально положительные отношения детей к представителям разных культур и национальностей. ●

Рис. 3. Исследование детей 14–16 лет. Подумай о следующих утверждениях (данные сверху вниз: нет, не знаю, да):

