

Управленческий аспект формирования демократического уклада школьной жизни

Людмила Владимировна Заика

Ведущим «идеологом» воспитания в образовательной организации является заместитель директора по воспитательной работе. Именно он «отвечает» за образ жизни школы и ученического коллектива, что включает в себя представление о построении отношений в учебном заведении, определение их системообразующих связей и факторов, выявление приоритетных направлений совместной деятельности. В поле зрения заместителя директора по воспитательной работе должны находиться стиль, формы и способы делового и межличностного общения, характер и принципы построения взаимодействия между участниками воспитательного процесса, определяющие «дух» школы и возможности его формирующего влияния на становление демократической культуры воспитанника.

Создание демократического уклада школьной жизни — это возможность найти реальный ответ на те проблемы, которые ставит перед школьным образованием современная жизнь.

На наш взгляд, совершенствование процесса управления формированием демократического уклада в образовательной организации будет происходить при соблюдении следующих принципиальных идей:

- построение жизнедеятельности школы как открытого воспитательного пространства;
- формирование единого школьного сообщества в отношении воспитательных ценностей, поддержка общей устремлённости педколлектива к достижению воспитательных результатов;
- создание условий для разновозрастного, межличностного, межпоколенного взаимодействия;
- педагогическая поддержка в сферах жизненного самоопределения, предоставление учащимся возможности самореализовываться в деятельности.

В ситуации построения демократического уклада школьной жизни особая роль отводится заместителю директора по воспитательной работе, который не только является сторонником гуманистической педагогики, но и убеждён в следующем:

- управление в контексте формирования демократической культуры личности невозможно без понимания складывающейся в социальной жизни детей ситуации, без изучения ценностного мира детства;
- управленческая деятельность должна быть сориентирована на формирование демократического уклада школьной жизни.

В любой образовательной организации заместитель директора по воспитательной работе взаимодействует с группами педагогов, занимающими различные позиции по решению проблем воспитания, в том числе и по отношению к воспитанию демократической культуры участников образовательного процесса.

Конечно, в каждой школе, в каждом конкретном случае заместителю директора по воспитательной работе предстоит самостоятельно выстраивать отношения с членами коллектива, но успешность этого процесса может быть обеспечена, на наш взгляд, и целенаправленностью, и целесообразностью его управленческой политики, использованием современных демократических методов управления.

Во-первых, управление становлением демократического уклада жизнедеятельности образовательного учреждения должно иметь диалоговый характер, и главной управленческой проблемой должна стать не исполнительская дисциплина, а проблема отношений. Мы согласны с мнением В.А. Караковского¹, что «сегодня источник власти не в должности, а в человеческой поддержке. Если люди не хотят, чтобы ими руководили данные управленцы, результаты управления будут носить конфликтный характер и порождать социальное напряжение».

Во-вторых, управление процессом становления и развития демократического уклада школьной жизни носит адаптивный характер. Адаптивным является управление, «учитывающее внутренние тенденции развития системы, управление через создание условий оптимального развития той или иной тенденции».

В-третьих, современный заместитель директора в условиях становления демократического уклада жизнедеятельности образовательной организации должен владеть методами ситуативного управления, предполагающими целенаправленное создание управленческих ситуаций с программируемым результатом (В.А. Караковский, Е.Н. Степанов)². А также он должен уметь использовать ещё один перспективный способ управления — резонансный (И.А. Колесникова, Н.Л. Селиванова)³.

Внимание заместителя директора по воспитательной работе должно переключиться с планов на людей, их реализующих, на формирование творческой атмосферы, а это не всегда предсказуемо. Динамичная, часто меняющаяся воспитательная ситуация вынуждает действовать по обстоятельствам, отказываться от некоторых запланированных действий, отменять потерявшие свою актуальность мероприятия. Значит, необходимо вести разговор о гибком управлении, что сегодня наиболее продуктивно.

¹ Караковский В.А. Воспитательная система школы: проблемы управления. Очерки прагматической теории / Под ред. В.А. Караковского, Л.И. Новиковой, Н.Л. Селивановой. Е.И. Соколовой. — М.: Сентябрь, 1997. — С. 5–8.

² Там же.

³ Колесникова И.А. Педагогическая реальность в зеркале межпарадигмальной рефлексии. — СПб: СПбГУПМ, 1999. — 242 с.

Педагогическая деятельность в школе — это переплетения действий педагогов. Эти действия, эти влияния могут быть едины, могут дополнять друг друга, но могут вступать в противоречия и взаимно уничтожать усилия каждого из субъектов. Задача заместителя директора по воспитательной работе в условиях формирования и развития демократического уклада школьной жизни — создание единого педагогического сообщества в школе, развивающего демократический уклад школьной жизни.

Педагогическое сообщество — это сообщество людей, имеющих как единые образовательные ценности, так и соответствующие их реализации деятельностные и культурные нормы.

Позиция заместителя директора как субъекта управления развития педагогического сообщества в школе будет выстраиваться по двум направлениям:

- во-первых, выработка единых целей и ценностных ориентаций участников педагогического процесса в контексте становления демократического уклада;
- во-вторых, процесс организации совместного творчества педагогов.

Приоритетом в деятельности в условиях становления педагогического сообщества выступает самоопределение педагога не столько по социальной константе, сколько по личностно-межличностной, что связано с новизной отношения педагога к себе как целостной системе. Перед заместителем директора стоит непростая задача поддержки каждого педагога в осмыслении своего внутреннего мира, собственной демократической культуры, потому что цель взаимодействия с воспитанниками — помочь им выявить, осознать и создать свои собственные демократические ценности. Следствием этого понимания становится осмысление педагогом того, что ценным является влияние на воспитанников его индивидуальности; что в современных условиях вербальное «воздействие» практически незначимо, если оно не подкрепляется духовно-нравственными качествами педагога, его духовной зрелостью.

В управлении становлением демократического педагогического сообщества ведущее место занимает процесс организации совместного творчества педагогов. Потенциал совместного творчества педагогов складывается из совместно-индивидуальной деятельности (каждый сам по себе, а результат общий), совместно-последовательной (один начал — другой продолжил эту деятельность) и совместно-взаимосвязанной деятельности (совместная разработка, осуществление и осмысление деятельности). Именно в совместно-взаимосвязанной деятельности происходит наращивание делового единства и творческого потенциала, укрепляется демократическая культура педагогического сообщества. Организация подобной деятельности может быть выстроена по следующей схеме:

- 1) совместная выработка общей педагогической «идеологии» демократического уклада — целей, ценностей, норм образовательной деятельности в школе;
- 2) совместная выработка, освоение общих педагогических технологий, способов педагогической работы в контексте воспитания демократической культуры субъектов образовательного процесса;
- 3) накопление разнообразного опыта совместной демократической деятельности педагогов со всеми её атрибутами: постановкой задач, выбором, планированием, осуществлением дел, осмыслением результатов.

В процессе совместной творческой деятельности с коллегами перед заместителем директора по воспитательной работе открываются реальные и разнообразные возможности самореализации, а также раскрытия личностных качеств и индивидуальности педагогов, осмысления собственной демократической культуры. Поэтому ценностная установка на совместную творческую деятельность с коллегами становится одной из составляющих становления профессионального демократического сообщества в школе.

Совместная деятельность людей невозможна без их общения. В связи с этим перед заместителем директора стоит задача управления последовательным переходом всех субъектов воспитания во всех сферах педагогического бытия к диалогу в его гуманитарном понимании, включая диалог людей; диалог идей (концептуальный диалог); диалог культур; диалог человека с самим собой. Именно в ходе диалога устанавливается способность слышать и понимать друг друга, соглашаться с собеседником или конструктивно возражать, обогащать идею находками партнёра, вносить коррективы. Открытый, то есть искренний, откровенный диалог позволяет владеть полным объёмом информации, включая информацию о чувствах, желаниях, стремлениях партнёров.

С точки зрения управления задача состоит в том, чтобы создать условия для решения конкретной проблемы овладения педагогическим диалогом на нескольких уровнях:

- 1) на методологическом — как принципом, определяющим парадигмальные границы гуманитарного бытия в педагогической профессии;
- 2) на содержательном — как основанием для формирования нового контекста жизнедеятельности учителя и ученика, взрослого и ребёнка; как ориентиром в построении лично ориентированного (персонифицированного) содержания образования;
- 3) на технологическом — как демократическим способом организации взаимодействия участников образовательного процесса, обеспечивающим подлинно педагогические, человеко-ориентированные отношения; как предпосылочной основой для последующей интеграции индивидуальных смыслов и целей;
- 4) на этическом — где решается вопрос нравственной готовности субъектов педагогического взаимодействия к осуществлению диалога, где формируется его демократическая культура.

Организация осмысления и коррекции самостоятельной образовательной деятельности каждого педагога — это ещё один акт управленческого процесса, который необходим заместителю директора по воспитательной работе для создания демократического педагогического сообщества.

Ещё Н.А. Добролюбов писал: «Воспитатель должен знать всё, должен ещё предварительно разрешить все вопросы, какие могут родиться у воспитанника, обсудить все мнения, соображения и заключения, какие могут когда-нибудь составить в душе ребёнка. А затем он должен иметь

силы вести воспитанника верным и самым лучшим путём на всякое поприще. Если же он не может за это взяться, значит, он сам ещё не столько приговорен, не столько развит, чтобы руководить другими»⁴.

На наш взгляд, управленческая деятельность заместителя директора в контексте формирования демократического уклада школьной жизни может быть представлена следующими направлениями:

- 1) Создание в школе психологического комфорта для педагогов, атмосферы общих интересов, толерантности, распределение педагогических ролей с учётом и опорой на личность воспитателя, его педагогическую индивидуальность, возможность каждому педагогу реализовать себя в том или ином виде деятельности, осознание каждым своей нужности и полезности в школе;
- 2) Организация коллективно-педагогической деятельности, методическое обучение педагогов, в первую очередь классных руководителей, через систему внутришкольной подготовки, творческие работы (деловые игры, «летучки», «мозговые атаки» и т.д.), дискуссионные формы принятия решений, педагогическое сотворчество воспитателей, результат которого — развитие воспитательных технологий, обмен опытом, взаимообогащение, повышение и совершенствование педагогического мастерства воспитателя;
- 3) Создание условий для самообразования за счёт освобождения педагогов от формальных мероприятий, вовлечение их в самостоятельную исследовательскую деятельность, разработку и коллективный анализ проблемы, способствующих совершенствованию и развитию демократического уклада образовательного учреждения;
- 4) Совершенствование форм и методов управления развитием демократических отношений в коллективе по направлениям: «педагог — педагог», «педагог — воспитанник», «педагог — родители»;
- 5) Поддержка каждого педагога в его творческом самовыражении, обеспечение права на вариативность его деятельности.

Заместитель директора по воспитательной работе как современный управленец в контексте формирования демократического уклада школьной жизни должен стремиться к созданию ситуации успеха на уровне каждого педагога, творческого климата в педагогическом коллективе, побуждать педагогов к открытому высказыванию своих мнений, стимулировать собственный поиск каждого воспитателя, поддерживать открытость принимаемых решений, возможность каждого члена коллектива влиять на характер решений, касающихся всего школьного сообщества, при самых разнообразных структурах самого коллектива и органов его управления, самоуправления, соуправления.

Заика Людмила Владимировна,
доцент кафедры технологий обучения, воспитания и дополнительного образования детей ГОУ ДПО «ИПК и ППРО Тульской области»

⁴ Добролюбов Н.А. О значении авторитета в воспитании // Учитель: Статьи. Документы. Педагогический поиск. Воспоминания. Страницы литературы. — М.: Политиздат, 1991. — С. 82–83.