

Роль руководителя школы в создании педагогического коллектива единомышленников

Из книги «Внутришкольное управление:
Вопросы теории и практики»¹

Т.И. Шамова

Демократизация управления предполагает использование широких возможностей трудового коллектива в удовлетворении интересов человека. Коллектив — это организационное объединение людей на основе какой-либо целенаправленной деятельности, это носитель общественных отношений — производственных, идеологических, духовных. Признаком любого коллектива является наличие общей цели, органов управления, взаимосвязи между членами объединения.

Эффективность воспитательного влияния коллектива на личность зависит от многих факторов, главным образом от умения взаимодействовать с каждым человеком, приобщать к активной деятельности всех своих членов.

Школьный коллектив объединяет людей нескольких возрастных групп, имеющих разное общественно-социальное положение. Однако это не изолированные друг от друга объединения, а находящиеся в динамической взаимосвязи, взаимодействии и единстве. А.С. Макаренко писал, что коллектив учителей и коллектив детей — это не два коллектива, а один. Особенностью школьного коллектива является признание классных и общешкольных объединений родителей его частью.

Целью школьного коллектива является разностороннее развитие и воспитание личности, а целью руководителя — создание условий для этого.

В.А. Сухомлинский отводил коллективу особую роль в нравственном воспитании личности школьника, её гражданственности. Именно коллектив, писал он, является социальной сферой, в которой воспитываются потребности, раскрываются задатки, формируются особенности личности. Коллектив, отмечал А.С. Макаренко, — это не компания друзей, которые договорились, а это явление социального порядка, организация, имеющая какие-то обязанности, какой-то долг, какую-то ответственность.

Общешкольный ученический коллектив состоит из первичных коллективов, основным из которых является класс. К первичным коллективам относятся также кружок, секция, клуб и другие объединения. В педагогическом коллективе свои объединения — профсоюзная организация, методические объединения, творческие группы и др.

¹ Шамова Т.И. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т.И. Шамовой. М.: Педагогика, 1991. 192 с.

В школьном коллективе часто образуются временные коллективы учителей и учащихся или тех и других с целью выполнения какого-либо задания, общей работы. Например, в летний период — лагерь труда и отдыха, в педагогическом коллективе — творческие группы, объединяющие учителей разных специальностей. Такие творческие группы могут существовать не один год. Руководители школы заботятся о том, чтобы первичные коллективы не обособливались, чтобы взаимоотношения в них строились на основе взаимных требований, а интересы первичного коллектива не противопоставлялись интересам общешкольного.

Центром общешкольного коллектива, его цементирующим началом является педагогический коллектив. Каждая школа формирует своё общественное лицо практическими делами, традициями, достижениями.

Нет надобности убеждать, насколько важно, чтобы каждый выпускник мог гордиться своей школой. Расширение её прав создаёт возможности выбирать свои пути развития с учётом интересов учащихся, родителей и, конечно, условий, в которых она функционирует. Автором индивидуального развития школы, как правило, выступает её директор, не случайно эти школы называют авторскими. Одна из первых таких школ — Павлышская средняя школа В.А. Сухомлинского. Известны авторские школы, рождённые в наши дни: № 825 Москвы В.А. Караковского, Сахновская средняя школа А.А. Захаренко и др.

Чтобы создать концепцию развития такой школы и реализовать её на практике, нужен коллектив педагогов-единомышленников. Известно, что педагогический коллектив выступает как мощная воспитательная сила, если его члены объединены общностью взглядов, идей, убеждений, традиций. С развитием плюрализма мнений и отхода от единообразия в школьном образовании стали появляться высказывания о том, что в школе не может и не должно быть коллектива единомышленников. Мы считаем эти мнения глубоко ошибочными. Единомышленники — это не безликое однообразие мыслей и действий людей. Их объединяют общие педагогические позиции, единый подход к педагогическим проблемам, единое понимание путей воспитания и обучения. Вместе с тем единомышленники владеют разнообразными приёмами, методами работы, представляют собой многообразие талантов. Ещё А.С. Макаренко утверждал, что там, где нет единого тона, единого точного подхода к ребёнку, там не может быть никакого воспитательного процесса.

Коллектив единомышленников — это единство многообразного, единство противоположностей. В таком коллективе каждый видит общую цель, стремится к ней, согласовывая свои действия, подчиняет педагогическую деятельность общепринятым правилам и нормам. Однако каждый при этом имеет собственный, неповторимый педагогический почерк.

Коллектив единомышленников, дружно осуществляющий общую работу, С.Т. Шацкий считал непременным условием новой школы. Организованность, согласованность даже маленькой группы сильно влияет на общий дух школы: «Скромные силы участников коллектива, хотя бы очень незначительного, при согласованности своих усилий и при незначительности средств могут сделать огромную и влиятельную работу»².

Итак, общая цель, единый взгляд на школу как на динамическую систему, единая оценочная политика знаний, умений и навыков учащихся, единый стиль отношений к детям, единая требовательность, единые педагогические позиции всех членов педагогического коллектива по многим другим важнейшим вопросам жизни и деятельности школы определяют становление коллектива.

² Ломов Б.Ф. К проблеме деятельности в психологии // Психологический журнал. 1981. Т. 2. № 5. С. 19.

Единство многообразного требует не только хороших учителей, но обязательно ещё и разных.

Для коллектива единомышленников свойственны гуманистическая целеустремлённость, сплочённость, базирующаяся на единстве взглядов, ценностных ориентациях, удовлетворённость всех своим положением в коллективе, оптимистическое настроение, развитое общественное мнение.

В создании такого педагогического коллектива ведущая роль принадлежит директору школы. Заметим, что деятельность руководителей школы по формированию коллектива единомышленников — процесс непрерывный. Любой коллектив, в том числе и высокоразвитый, постоянно подвергается внешним и внутренним воздействиям, которые способны подтачивать его единство: изменяются интересы, мотивы, потребности людей, а нередко взгляды и ценности. Руководитель должен знать состояние внутриколлективных отношений, настроения педагогов и учащихся, уметь оценить уровень развития коллектива.

На становление и развитие педагогического коллектива влияют поставленные перед коллективом и принятые им общественно значимые цели и чёткая организация совместной деятельности. Однако это ещё не всё. Нужно не только определить цели — текущие задачи или перспективные, но и убедить коллектив принять их. Руководитель школы добивается, чтобы выработать положительное отношение и готовность членов коллектива включиться в деятельность по реализации целей: «В подлинном коллективе цель (идеальное представление будущего продукта) формируется в результате творчества всех его участников, хотя вклад каждого из них может быть различным. Поэтому цель здесь принимается всеми именно как общая и вместе с тем каждым — как своя»³.

Школу № 62 г. Омска называют экспериментальной площадкой. Она выступила инициатором перехода на новый учебный план, пятидневную неделю, оплачиваемый производственный труд учащихся. Она первая стала вовлекать работников учреждений культуры в работу с учащимися, организовала творческие отчёты школы перед родительской общественностью и др. Создавать творческую атмосферу в коллективе помогает обоснованная и принятая всеми педагогами и учащимися перспективная цель. Участие всех в деятельности позволяет постоянно поддерживать творческий настрой в коллективе.

Практика работы опытных руководителей школ показывает, что создание дружного и сплочённого педагогического коллектива обеспечивается рядом условий, одним из которых является вовлечение всех его членов в единое творческое дело, основанное на сотрудничестве, взаимном обмене духовными ценностями. Творческая деятельность способствует профессиональному и интеллектуальному росту учителя, позволяет ему реализовать себя, раскрыться разным граням. Учитель дорожит коллективом, в котором создана творческая атмосфера. Ему интересно в такой школе, он ценит своё место работы.

Однако прочный коллектив не может быть создан, если нет социально-психологических, материально-технических, санитарно-гигиенических, эстетических условий для труда.

³ Шацкий С.Т. На путях к трудовой школе // Соч.: В 2 т. Т. 2. М., 1980. С. 30.

Социально-психологические условия включают в себя морально-психологическую обстановку в коллективе (его микроклимат), режим труда и отдыха, организацию охраны здоровья педагогов. В одном коллективе учитель может испытывать внутреннюю удовлетворённость и быть хорошим работником, в другом же — плохим и неуживчивым. Моральный климат определяется тем, какие ценности в коллективе являются доминирующими: товарищество, принципиальность, сознательность или зависть, круговая порука. Положительную нравственно-психологическую атмосферу характеризуют социально значимые мотивы деятельности, развитое общественное мнение. В коллективе, где благоприятный микроклимат, на первом месте всегда дело, а в центре внимания — ребёнок, во имя которого и для которого существует школа.

Коллективу с неблагоприятным микроклиматом свойственны разобщённость интересов, пессимизм, угнетённое состояние сотрудников, отсутствие внимания и заботы друг о друге, недовольство работой. В таком коллективе люди нередко разбиваются на группы, часты конфликтные ситуации, наблюдается текучесть кадров. Не случайно многие исследователи считают, что социально-психологический климат является важнейшим условием сплочения коллектива и повышения на этой основе производительности труда.

На формирование социально-психологического климата в педколлективе наибольшее влияние оказывают стиль работы руководителя, его компетентность, умение строить взаимоотношения с педагогами на основе учёта их индивидуальных особенностей. Руководитель школы своим отношением к учителю может поднять его настроение, вселить уверенность, желание преодолеть трудности, а может и испортить настроение, отбить желание работать. На настроение учителя влияют взаимоотношения с детьми, с коллективом педагогов, родителями и администрацией.

Руководителям нужно знать, кто из учителей и почему не удовлетворён своей работой, стараться понять причины плохого настроения, по возможности устранить их. Естественно, они могут быть за пределами жизни трудового коллектива: неустроенность быта, личной жизни и многое другое, и не всегда здесь можно помочь. Но внимание к человеку, соучастие в его трудностях ослабляют внутреннюю напряжённость.

В формировании коллектива огромную роль играют межличностные отношения, социально-психологическая совместимость людей. Она возникает в тех случаях, когда члены коллектива признают в коллегах, в том числе и в руководителе, способность выполнять взятые на себя социальные функции, когда все сотрудники соответствуют занимаемой должности. Если в коллективе складывается взаимное доверие, то, как правило, работа спорится.

Педагогический коллектив развивается не без противоречий, особенно сейчас, когда пересматриваются сложившиеся ценности, традиции, отношение к человеку. В условиях ломки старых форм и методов работы в коллективе неизбежно появляются люди, которым не нравятся новые веяния, а есть и такие, которые отрицают все, в том числе и положительный опыт прошлого. В этих случаях руководитель обязан встать на защиту учителя, от кого бы ни исходило необоснованное обвинение или унижение его достоинства. «Идея защищённости, — считал А.С. Макаренко, — должна присутствовать в коллективе и украшать его стиль»⁴. В процессе труда могут возникать нездоровое трудовое соперничество, напряжённость в отношениях, которые способны перерасти в конфликтные ситуации. Конфликты между отдельными педагогами или руководителем школы и учителем опасны тем, что они могут углубляться, втягивать в свою орбиту все большее число педагогов. Несвоевременное их пресечение влечёт за собой появление сочувствующих, поддерживающих противостоящие стороны, что приводит к скрытому или открытому расколу коллектива на группы.

⁴ Макаренко А.С. Соч. Т. IV. М., 1958. С. 198.

Деятельность руководителей школы направлена на то, чтобы предупреждать недо-разумения и конфликты, но, если их не удалось избежать, задача руководителя — не допустить их развития. Способы устранения конфликтов могут быть разными, всё зависит от их глубины и сути. Иногда достаточно влияния авторитетных коллег. Если же конфликт возник по вине руководителя, то ему следует признать свою ошибку и извиниться перед учителем. И это нисколько не умалит достоинства руководителя, не подорвёт его авторитет. Иногда руководитель сознательно идёт на конфликт, чтобы выявить ложные оценки и тем самым избавиться от них. Однако в этих обстоятельствах от руководителя требуется много выдержки, такта, культуры.

Хорошее настроение учителя стимулирует забота о его отдыхе в течение рабочего дня. Сейчас во многих школах создаются специальные комнаты психологической разгрузки, где педагог на перемене, после уроков, в свободный час между уроками может отдохнуть. Отдохнувший, с хорошим настроением учитель работает творчески, с большей отдачей.

В своё время А.С. Макаренко верно заметил, что для педагога материальная сфера имеет значение не только потому, что она определяет достаток, удобство жизни воспитанников, чистоту и порядок, но и потому, что в этой области воспитываются очень важные навыки, создаётся более спокойный фон для психического настроения воспитанников. Очевидно, будет правильным дополнить — и для воспитателей.

Руководители школы отвечают за создание нормальных санитарно-гигиенических условий в школе, которые имеют далеко не второстепенное значение в организации педагогического процесса. К сожалению, есть ещё немало школ, где нарушается температурный режим (выше или ниже установленной нормы), несвоевременно проводятся влажная уборка, проветривание помещений. А всё это, в конечном счёте, приводит к снижению умственной работоспособности учащихся и учителей.

Остановимся ещё на одном условии, без которого не может быть сплочённого коллектива: организации деятельности его членов в свободное время. Мы имеем в виду создание неформальных объединений педагогов (кружки самодеятельности, поэзии, изобразительного и прикладного искусства, секции и клубы здоровья, творческие клубы), целью которых являются удовлетворение их разнообразных интересов; совместное проведение праздников, юбилеев и т.п.; выезды коллективов, особенно сельских школ, на художественные и другие выставки, в театр, цирк и т.д. Хороший руководитель школы никогда не упустит возможности участвовать в неформальной сфере деятельности, чтобы быть вместе с коллективом, оставаться его активным членом. В свободное время можно устраивать выставки творческих работ учителей, спортивные соревнования и т.д.

Включение педагогов в различные виды общественной деятельности способствует выполнению ими различных ролей, а это наполняет их жизнь новым содержанием, рождает удовлетворённость профессией и коллективом.