

**УПРАВЛЕНИЕ
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:
ТРУД ДИРЕКТОРА
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

**Управление персоналом:
нематериальные стимулы
и их влияние на успешность
деятельности коллектива**

Директор делает учителям внушение на педсовете:
«Не позволяйте детям после занятий играть в компьютерные игры, им надо идти делать уроки!». Завуч распекает молодую учительницу за редкие оценки в журнале, забывая при этом про свои собственные чистые журнальные страницы. На совещании у директора звучит: «Будут плохо работать — другие придут: у нас деньги хорошие платят!». Все три случая — примеры грубых управленческих ошибок. Почему? Об этом — статья.

Владимир
Терентьев,
доцент кафедры
управления
образованием
Чувашского
республиканского
института
образования

Управлять людьми — значит использовать их

Все организации (и школы в том числе) представляют собой специфические социальные системы, предназначенные для достижения определённых целей. Эти цели всегда задаются извне (свыше) и устанавливаются как «официальное задание». Оно формулируется с максимальной определённой и выражается конкретными, измеряемыми показателями (параметрами), по которым легко проконтролировать, достигну-

та ли цель. И то, успешна ли организация, профессионален ли руководитель, определяется достижением цели, результата.

Цели организации достигаются людьми. Однако у людей, работающих в организациях, есть собственные представления о целях. Цель этих людей — удовлетворение собственных потребностей. Проявление активности, поведение и действия людей осознанны и подсознательно направлены на удовлетворение потребностей, избегание вреда (ущерба, потеря), на получение выгоды (преимуществ, благ). Это закон человеческой природы. Человеческий фактор в организациях вызывает появление второй составляющей понятия «цель» — «личной выгоды». Организация нанимает людей на работу, чтобы те служили её целям (выполняли «официальные задания»), а люди приходят работать, чтобы при этом реализовать и собственные цели (получить личную выгоду). Реальность такова, что между этими двумя составляющими порой возникают серьёзные противоречия, и исполнение официальных заданий в той или иной степени может идти вразрез с личными интересами сотрудников. Это неизбежно влечёт за собой серьёзные проблемы при управлении персоналом.

Во-первых, цели организации всегда приоритетны по отношению к целям её сотрудников, которые во многом лишь средство достижения целей, а сотрудники далеко не всегда осознают это, соглашаются с тем, что сначала дело и его результат, а всё остальное — потом.

Во-вторых, руководитель несёт личную ответственность за достижение цели. По долгу службы он обязан принимать все необходимые меры, чтобы добиться от подчинённых ему людей такого поведения и таких действий, которые отвечали бы интересам и целям организации. Если руководитель с этой задачей не справляется, тогда он становится ненужным. Вот и приходится ему находить и использовать различные способы воздействия на персонал: и по-хорошему, и по-плохому... как получится.

Проблема управления человеком (группой, коллективом) стара, как мир, и в своей основе решалась и решается довольно просто. Нужного поведения и действий от человека можно добиться либо принуждением, заставив повиноваться, либо побуждением, то есть вызвать личный интерес к работе. Совокупность средств такого воздействия принято называть **стимулами**, а практическое использование их — **стимулированием**.

Стимул — это средство внешнего воздействия на человека с целью принуждения или побуждения его к эффективным действиям, приводящим к результату, отвечающему интересам и целям организации.

Справедливо считается, что материальные стимулы (оклад, доплаты, премии и другие виды материального вознаграждения) важнейшие, побуждающие человека к труду. Достойно оплачивать труд необходимо — это основа основ. Если мы хотим, чтобы сотрудник и персонал в целом трудились эффективно, не помышляя о «лучшей доле» на стороне, то он должен получать достойное материальное вознаграждение. Сто лет назад Генри Форд-старший предупреждал: «Если вы требуете от кого-либо, чтобы он отдавал своё время и энергию для дела, то позаботьтесь о том, чтобы он не испытывал финансовых затруднений. Это окупается!»

Увы, за редким исключением средняя зарплата в школах России низка, является слабым стимулом и особого вдохновляющего воздействия

на педагогические кадры, мягко говоря, не оказывает. В итоге сотрудники образовательных учреждений работают так, как им платят, и в массе своей выдающихся результатов труда не демонстрируют.

Вместе с тем опытный руководитель хорошо знает, каким будет реальный вклад сотрудников в общее дело (даже при хорошей оплате), если свести управление персоналом только к единственному требованию: «Работайте как следует, вам за это деньги платят!». Подобный подход больших успехов не принесёт, и люди в лучшем случае будут выполнять требования на минимально приемлемом уровне, чтобы избежать дисциплинарных взысканий и не лишиться работы. Для функционирования организации этого бывает достаточно, но для её развития, для того, чтобы она стала успешной, а тем более лучшей, этого мало.

Что же делать? Ответ на этот вопрос известен: пользоваться правом «казнить и миловать», отдавать команды, ставить задачи, проверять исполнение, предъявлять требования и контролировать, пассивных наказывать, усердных, старательных время от времени поощрять. Традиционно так и делается. Именно в этом заключается суть командно-административных методов и приёмов управления персоналом, которыми неплохо владеют и нынешние руководители. Но есть и другие способы управлять людьми, гораздо более эффективные и этически безупречные.

Эффективное управление коллективом невозможно без ясного понимания мотивов, предопределяющих действия сотрудников без правильного использования стимулов. **Нужные результаты можно гарантированно получить, если грамотно стимулировать и мотивировать людей.**

Мотив — побудительная причина что-то сделать, чего-то достичь, добиться — трактуется двояко. С позиций менеджмента, мотивация — это внешнее воздействие, стимулирование делать то, что отвечает интересам и целям организации. С позиций же психологии, мотивация — это внутреннее побуждение человека, которое заряжает его энергией, направляет и поддерживает его поведение и деятельность ради удовлетворения существующих у него потребностей (материальных, социальных, духовных) ради достижения определённых целей. Чем лучше руководитель будет знать внутреннюю мотивацию людей, тем правильнее он сможет стимулировать каждого работника. **Наиболее эффективное управление людьми достигается тогда, когда удаётся обеспечить совпадение внутренней побудительной причины и внешнего воздействия.** В этом случае коллектив становится полностью управляемым и работает эффективно.

В науке управления персоналом разработаны различные способы мотивации, практически полезные, дополняющие друг друга. Все они ориентированы на успешное управление. Однако именно здесь возникают проблемы, здесь и выявляется противоречие между специалистами в области управления и психологами. Для психолога каждый человек — неповторимая личность, индивидуальность. Для руководителя люди — ресурс, средство достижения цели. Руководитель зачастую не задумывается о том, как лучше использовать труд работника с учётом его индивидуальных особенностей, с пользой и для дела, и для работника.

Конечно, руководитель знает, что от индивидуального успеха каждого сотрудника зависит успех организации в целом и успех его, руководи-

теля, что для этого необходимо умело стимулировать. Однако все детали, сложности, связанные с пониманием того, что происходит в умах и душах подчинённых, не входят в его компетенцию.

Казалось бы, беда невелика: не знаешь сам — спроси у знающего, тем более что у директора школы такой знающий, как правило, всегда «под рукой»: должность психолога предусмотрена штатным расписанием образовательных учреждений. Психолог объяснит директору, что, во-первых, не бывает успешной деятельности без мотивов, но множество людей работают без стимулов и потому не видят никакого смысла в том, чтобы трудиться в полную силу своих способностей. Психолог даст рекомендации, как правильно стимулировать сотрудников, направлять и поддерживать их внутреннюю мотивацию на пользу делу. Насколько мог бы возрасти управленческий потенциал каждого директора, пожелай он воспользоваться такими советами.

Руководитель — всегда практик, и науку управления персоналом постигает в экспериментальном режиме. На основании некоторых знаний о сотруднике руководитель решает, как оказывать на него то или иное управленческое воздействие, а затем наблюдает за его действиями и их результатом, корректируя по мере необходимости свои представления о подчинённом, а также способы управления им. Постоянно работая в режиме «знание — решение — обратная связь — новые представления — новое решение», руководитель приобретает практические навыки управления сотрудниками. Как есть, по факту. Что освоил, тем и пользуется, становясь со временем «рабом привычки». Поэтому и психология, и теория мотивации для большинства руководителей являются абстракцией, материей отвлечённой, а то и просто выдумками кабинетных учёных.

Такое отношение к теории, к науке управления персоналом — скорее, не вина, а беда наших руководящих кадров. Вина лежит на кадровой политике, которая допускает назначение на руководящую должность людей необученных, не имеющих специальной профессиональной управленческой подготовки и, следовательно, работающих «не по специальности». Это считается нормальным: мол, жизнь сама научит, не боги горшки обжигают! Ещё одна статья экономии государственных средств, которая на деле оказывается хуже воровства? В итоге имеем такую картину: «Нынешняя управленческая среда — подавляющее большинство руководителей и специалистов кадровых служб — не способна эффективно управлять профессиональным потенциалом персонала организаций» (из учебника «Управление персоналом», изданного в 2003 году Российской Академией государственной службы при Президенте Российской Федерации). То есть наука управления — сама по себе, а тысячи руководителей — сами по себе. С одной стороны, подчинённые, которые точно осознают, что им за труд явно недоплачивают, с другой, — руководители необученные, которые «теорий не изучали» и людьми управляют так, как умеют. Сплошной «dismanagement» получается. А как иначе, если руководители не обладают необходимыми знаниями, руководимые ими организации не могут работать с максимальной отдачей, если сотрудники не чувствуют необходимого руководящего начала, они перестают работать в полную силу своих способностей. Получается замкнутый круг...

Что же должен знать директор школы об эффективном управлении персоналом? Каким образом он может стимулировать поведение и деятельность сотрудников, чтобы те работали во благо школы, раскрывали свои способности и таланты и достигали хороших результатов?

Эффективное управление персоналом направлено на решение двух важнейших задач:

- создание лучшего кадрового потенциала организации;
- **оптимальное использование этого потенциала, превращение его в созидательную и саморазвивающуюся силу, мощь.**

Реализация первой задачи обеспечивается **кадровой политикой школы**. В центре её внимания — поиск, отбор, расстановка и развитие кадров. В каждом деле, в каждой профессии нужны люди, которые являются хорошими (в идеале — отличными) специалистами и отождествляют себя с работой. Такие люди находят в своей работе собственные стимулы, гордятся своим делом, погружаются в него с головой, теряют счёт времени, постоянно думают о работе и стремятся её совершенствовать. Деньги и награды для них, конечно, важны, но они вторичны по отношению к тому удовлетворению, которое даёт сама работа. Сотрудники, обладающие такими качествами, — ценнейший ресурс каждой организации, каждой школы.

Всегда есть возможность находить и принимать на работу таких людей. Было бы желание. Дальше — не надо мешать им работать, а много эффективнее — всячески содействовать, помогать им, поддерживать их работу, высоко ценить и вознаграждать их труды и достижения. Это ценно не столько для самих «трудоголиков», сколько для всех остальных сотрудников, так как руководитель чётко и определённо демонстрирует, что хорошая работа приветствуется, высоко оценивается и достойно вознаграждается. Это мощный стимул формирования у других сотрудников позитивного отношения и приверженности к работе.

Вознаграждение может быть разным. Вовсе не обязательно — денежная премия. Есть много других способов публичного признания: выражение благодарности, присвоение звания, награждение знаком отличия и так далее. Особых дополнительных затрат такие стимулы не требуют, а ценятся очень высоко. Начинать надо с этого.

Реализация второй задачи требует **комплексного подхода, нацеленного на создание в школе среды и условий, способствующих успешной трудовой деятельности персонала.**

Трудовая деятельность сотрудников протекает в некоей организационно деловой, рабочей среде, что само по себе — самодостаточный стимул, оказывающий существенное влияние на индивидуальное и групповое поведение и деятельность. Среда может раскрыть в людях как лучшие, так и худшие качества; всё зависит от того, какая это среда. Негативная среда может перечеркнуть любое стремление к работе, положительный эффект индивидуальных и коллективных достижений, «убить» всякое желание стараться работать лучше. Здоровая же среда формирует и развивает в сотрудниках позитивное отношение к работе, вдохновляет их на самые высокие достижения.

Организационная среда формируется под влиянием многих значимых факторов. В их числе — условия и режим труда, характер рабочего

места, обеспеченность информацией и ресурсами, действующие нормы и правила организационного поведения, система поощрений. Качество организационной среды во многом зависит от личности руководителя, от того, пользуется ли он уважением в коллективе или коллектив пренебрегает его распоряжениями. Проблемы среды неизбежно порождают проблемы людей, в ней работающих, и сказываются на результатах их труда. Поэтому создание здоровой организационной среды, которая надёжно обеспечит успех деятельности сотрудников, — важнейшее дело каждого руководителя. Хочешь, чтобы люди хорошо работали, — создай соответствующую среду. Это надёжный фундамент, на котором прочно держится успех.

Применительно к школе это означает бесперебойную работу всех систем жизнеобеспечения здания (в холодное время в школе должно быть тепло, в тёмное — светло и т.д.), у каждого педагога рабочее место, отвечающее современным требованиям. В любой школе должна быть «зона комфорта» для отдыха и восстановления сил после интеллектуальных, эмоциональных и физических нагрузок. В числе управленческих обязанностей — обеспечить учебный процесс современными образовательными технологиями, оборудованием, учебными пособиями; составить расписание занятий, удобное для учителей; наделить подчинённых полномочиями самостоятельно определять и изменять формы организации труда на рабочем месте (при условии, естественно, что выполняются все нормативные требования и достигаются необходимые результаты). Нельзя перегружать людей дополнительными заданиями, плохо представляя себе их фактическую нагрузку. Организовать обмен опытом, предоставить возможность для повышения квалификации, опекать молодых учителей, помогая им проторить тропу к профессионализму, — всё это управленческие способы создания благотворной организационной среды.

Работы у директора и администрации школы много, но и отдача будет велика. Если все составляющие, ориентированные на достижение успеха, выбраны правильно, то позитивные последствия вполне предсказуемы. Эффективность работы персонала заметно повышается по мере того, как руководитель создаёт в организации среду, оптимально соответствующую деловым и личностным характеристикам сотрудников. Школы, где условия труда коллектива подняты от посредственного уровня к хорошему и отличному, только за счёт одного этого могут добиваться огромных успехов. Иначе и быть не может: среда, условия труда напрямую влияют на результаты деятельности коллектива организации.

Конечно, в жизни всегда есть некая степень неопределённости, непредсказуемости, неожиданности. Руководителю важно держать руку «на пульсе» организации, уметь вовремя распознавать нежелательные изменения, принимать адекватные меры по ходу развития событий. Это гораздо легче — поддерживать функционирование и развитие системы, чем постоянно «разгребать» проблемы и конфликты, корни которых берут начало в нерациональной кадровой политике и в плохой организационной (рабочей) среде.

Следующее направление работы, позволяющее повысить потенциал организации, — это **воспитание и формирование у сотрудников привер-**



женности и преданности коллективу и организации. Приверженность коллективу чрезвычайно важна. Объяснение простое: цели управления достигаются совместными — коллективными усилиями. Общие успехи будут тем очевиднее, чем более проявляются в людях взаимное признание и принятие, лучше налажено общение и взаимодействие, развиты сотрудничество и поддержка. Всё это базируется на нашем менталитете, соответствует ему.

Формирование приверженности коллективу требует времени. Насколько быстро пойдёт этот процесс, во многом зависит от обстановки, от складывающихся отношений, от степени удовлетворённости профессиональными, служебными и личными контактами. Если, например, обстановка в школе будет полна склок и интриг, зависти и конкуренции, то сотрудники не станут действовать в интересах друг друга и школы в целом, — они замкнутся в индивидуальных «коконах» или обособленных малых группах и сведут до минимума все контакты с коллегами («Я своё дело делаю, остальное меня не касается!»). Напротив, если обстановка в школе характеризуется духом открытости и доброжелательности, взаимным уважением и доверием, то люди будут считать своим долгом оказывать внимание и помощь друг другу, активно участвовать в коллективных начинаниях.

Директору школы целесообразно постоянно формировать понятие «мы». Мы — единый коллектив, одна организация. У нас единые цели, стремления, действия. Когда подобный дух пронизывает школьную жизнь, — все цели достижимы. Приверженность коллективу — это особый нравственный стимул.

Не менее важна и приверженность организации. Учителя, отождествляющие себя со школой, чувствуют себя её неотъемлемой частью. Они едины со своей организацией: гордятся её историей, героями, успехами; деятельно работают во славу организации; воздерживаются от высказываний и поступков, способных причинить ей даже косвенный вред; переживают её неудачи и самоотверженно участвуют в их преодолении. Такое поведение называется патриотизмом, и нет у руководителя задачи более высокой и достойной, чем воспитание этого качества.

Директор школы может воспитать у сотрудников патриотизм. Начинать надо с того, чтобы ни одно, даже самое малое, конструктивное движение, направленное на пользу школе, не оставалось без одобрения и признания. Всё, что укрепляет и развивает систему, любое усилие в этом направлении, должно быть замечено и вознаграждено: поведение, труд, результат, любые успехи и достижения. Внимание, признание и вознаграждение формируют и ещё более укрепляют в каждом человеке признательность и приверженность организации.

Точно так же следует оказывать сотрудникам необходимую и своевременную поддержку и помощь (моральную и материальную), когда они в ней нуждаются по личным или семейным обстоятельствам. Может быть, такие действия и выходят за пределы нормативно-правовых отношений, связывающих школу и её сотрудников, но без этого коллектив и его труд будут наполнены формализмом, бездушием и равнодушием к делу.



В идеале директор должен добиться того, чтобы каждый его сотрудник испытывал глубокое удовлетворение от того, что он работает именно в этой школе, а не в какой-либо иной. Такое чувство — действенный и эффективный стимул.

Лучшее, о чём может мечтать и к чему должен стремиться каждый директор, — это иметь сотрудников, преданных работе, своим коллегам и своей школе. Такие люди работают не за страх, а за совесть; они делают много больше, чем это предусмотрено их должностными обязанностями и штатным расписанием. Они сами выстраивают позитивные отношения друг с другом, обеспечивают согласованность своих решений и действий. Они связывают свою судьбу с судьбой школы и потому не пасуют перед трудностями, не поддаются соблазнам на стороне и не разбегаются прочь в период серьёзных испытаний. Иметь таких сотрудников — высшая честь и хвала каждому руководителю. Это и есть подлинная сила и мощь каждой организации, каждой школы.

Сформировать и поддерживать в школе атмосферу духовной общности, единства, взаимопонимания и сотрудничества можно, чему есть выдающиеся примеры. Однако именно эта работа относится к категории высшей сложности и требует особых качеств от самого директора. Подобно лучшему солдату, который «носит в ранце маршальский жезл», хороший руководитель имеет ещё один верный способ стимулировать коллектив, эффективно управлять персоналом: это **личный пример**. Дух любой организации начинается наверху и распространяется сверху вниз, пронизывая всю систему, доходя до каждого человека. Принципиально важно, велико значение личного примера руководителя — система его жизненных ценностей, отношение к делу и к людям, порядочность, профессиональная компетентность, этика поведения. Всё на виду, всё подлежит пристрастной оценке. Как известно, пример «заразителен». Подражать, следовать примеру руководителя подчинённые либо хотят, либо нет. Чем больше у него будет союзников и сторонников, тем выше общность духа и единство коллектива, тем больше возможностей для успеха. Точно так же верно и обратное утверждение.

Осознайте вечную истину: на достижение высоких целей как отдельных людей, так и коллективы вдохновляют только те, кого люди уважают, ценят, любят. Если этого нет, то все потуги руководителя сформировать позитивный командный дух превращаются в пустую трату усилий и времени. Рыба гниёт с головы. Начинать надо с себя. **Быть порядочным человеком и руководить личным примером — первая составляющая успешного руководства во всём мире, во все времена.**

Завоевать признание и уважение людей можно, строго соблюдая такие правила:

- **Хранить единство слова и дела.** Надо самому делать то, к чему призываешь подчинённых. Увы, подчинённые настолько привыкли к тому, что руководители говорят одно, а делают другое, что давно перестали обращать внимание на его слова и призывы. Не совершайте такой ошибки, ставшей для руководителей традиционной.

- **Справедливо поощрять и наказывать.** Подход один: поощрять и наказывать не человека, а его поведение, деятельность и результат. Это означает, что можно не любить того, кто достоин поощрения, можно лю-

бить наказываемого, но надо воздать должное каждому, по заслугам. Что совершил, за то и получил. На практике как поощрения, так и наказания есть не что иное, как выражение личного отношения руководителя к подчинённому. В итоге руководители — пристрастны, а поощрения и наказания — несправедливы. При таком подходе ни авторитета, ни уважения не обретёшь.

- **Уважать и ценить людей.** Люди работают не только за материальное вознаграждение. По существу, все хотят, чтобы их уважали, относились к ним по-человечески, поступали справедливо. Независимо от того, какими словами выразить это, — всё сводится к умению постоянно общаться, слушать, чувствовать, поддерживать инициативу, творчество, признавать и отмечать успехи и достижения, обучать и развивать.

В собственных интересах, в интересах дела и школы каждому директору предстоит учиться завоевывать доверие и уважение большинства подчинённых, от которых, в конечном счёте, и зависит успех общего дела. Расположение и признание вполне можно заслужить, если руководитель сам будет уважать своих подчинённых. Уважение порождает ответное уважение, доверие, стремление не подвести, сделать всё лучшим образом. В этом заключается мощь каждой организации. Если же руководитель не уважает подчинённых, они ответят ему тем же, власть его будет лишь номинальна. На принудительное навязывание власти можно впустую потратить всё время и всю энергию.

Руководитель любого ранга лишён права отталкивать от себя людей. Располагать (привлекать, притягивать) к себе подчинённых — его служебная обязанность. Если он этого не понимает и не делает, то занимает не своё место. Лучший способ завоевать уважение — это так влиять на людей с помощью личного примера, чтобы все признали руководителя как самого достойного сотрудника. Истинное руководство — не столько профессия, сколько естественная жизненная позиция и образ жизни.

Проницательный читатель, наверное, обратил внимание на то, что я постоянно веду речь о позитивных качествах, действиях руководителя. Объясняю свою позицию: **позитивная мотивация творит чудеса**. Когда люди убеждены, что их личный успех напрямую зависит от личного вклада в успех организации, то они будут способны совершить чудо. Никаким другим образом — ни силой, ни обманом — этого не добьёшься. Заставить и принудить подчиниться можно, но и только. Зато негативные последствия скажутся обязательно: за всё в этой жизни надо платить — за дурное управление, за насилие, за обман. Если разочарование, обиды, неудовольствие, возмущение достигнут определённой критической точки, — это может закончиться очень плохо. Поэтому принципиально важно управлять персоналом на основе преобладания позитивных стимулов и распрощаться с негативными.

Некоторые руководители могут спросить у автора: отдаёт ли он себе отчёт в том, с кем приходится работать в школе, с какими разными людьми иметь дело?

Люди разные, это верно. И я не призываю закрывать глаза на проблемы, терпеть недостатки и игнорировать злонамеренные действия. Всё, что причиняет вред делу и организации, должно получать адекватную оценку и устраняться. Борьба против зла — тоже служебный долг руко-

водителя, его прямая обязанность. Защищая добро, можно и нужно применять власть и силу, но только не за пределами той черты, за которой начинаются насилие, обман, безнравственность.

Любые действия, направленные против человека, даже обоснованные и оправданные, следует рассматривать как крайние и чрезвычайные меры, и прежде чем их предпринимать, нужно спокойно во всём разобраться: кто прав, кто виноват, что следует делать? Без этого нельзя: слишком часто проблемы сотрудников порождены неудовлетворительным характером управления ими. И в этом случае ответственность надо принимать на себя, любимого, а не перекладывать её на подчинённых. Это единственно верный управленческий подход.

Поступать так трудно. Дело в том, что отношение к людям рождается в собственном сознании. И если в голове руководителя сплошь чёрные образы («подчинённые об одном думают: урвать — побольше, работать — поменьше»), то люди всегда будут казаться ему такими. И это естественно: что во мне, то и вовне. Отношение формирует поведение, зло порождает ответное зло, а борьба против — увеличивает сопротивление. Тогда столкновения будут неизбежны и непреодолимы.

Что-либо реально изменить можно только начиная с себя: изменяя своё мышление, отношение к людям и поведение. Мы все живём в неких окружающих нас средах. Есть естественная, природная среда, социальная, часть которой — наши организации, школы. Принципиально важно, как мы относимся к окружающей нас среде, как ведём себя по отношению к ней. Если живём с природой в гармонии и не стремимся переделывать её под себя, покорить, погубить, то природа всегда будет для нас источником жизни, развития и процветания. Так же бережно нужно относиться и к социальной среде, к людям, которые нас окружают. Если мы изначально будем хорошо думать о них, выстраивать с ними позитивные отношения, то получим намного больше пользы, чем могли бы добиться принуждением и насилием. Такой настрой — это и начало, и основное условие позитивных перемен. Весь мир, конечно, мы не переделаем, но создавать очаги и оазисы гармонии в школе, где работаем, вполне возможно. Эта задача — и достойная, и благородная, и вполне посильная. И финансовых расходов не требует.

Выдающимся достижениям организаций всегда предшествует выдающееся руководство ими, началом которого является сам руководитель. Таков вывод теории управления, таково неопровержимое доказательство практики.

г. Чебоксары