

Школа не может жить, не развиваясь

Владимир
Лизинский,
кандидат
педагогических
наук

Школа, как любой живой организм, растёт, развивается, взрослеет. И если развитие прекращается, она «дряхлеет», впадает в стагнацию. Поэтому руководителям школ и всему коллективу надо постоянно думать о способах развития, о том новом, что постоянно повышает уровень профессионализма и управленческой, педагогической деятельности. Об этом предлагаемая вам статья.

Во все времена не было и нет двух одинаковых школ, как бы ни стремились этого добиться случайные люди, нередко пытающиеся управлять образованием. Несмотря на единые программы, требования и правила, свои задачи каждая школа решает по-своему и с тем большим успехом, чем более самобытных, талантливых, равнодушных учителей случайно или закономерно собирается в её стенах. Великими конструкторами, педагогическими мыслителями и борцами, являющими собой пример и залог успешности в школе, всегда выступают настоящие директора школ — авторы перемен, чуткие и тонкие ценители всего нового, умеющие с вящей кропотливостью и терпением идти самим и вести других к значимой и признаваемой другими цели.

Когда уходит директор, если это настоящий директор, школа сиротеет и долго, мучительно ищет и ждёт замены и того человека, кому и в которого хочется верить. И бывает жалко, когда директор не выполняет одну из главных управленческих задач: не готовит себе достойной яркой замены.

Директор — какой он, где найти его, он родится подходящим для этой роли или его можно вырастить, какими качествами он должен обладать, сколько лет без вреда для коллектива можно быть директором, много ли тех, кто с детства мечтает стать директором школы, — на эти и многие другие вопросы нужно найти ответ, прежде чем предпринять попытку поговорить или описать другую, новую школу. Играет ли роль возраст, в котором специалист-предметник становится директором? Хорошо ли стать директором, предварительно поработав замом, или это неважно?

Доказанная продолжительность жизненного цикла любой организации не превышает пяти лет. Она определяется социокультурными, экономическими, организационными, психологическими и многими другими факторами. Речь идёт об учреждениях, где

в относительно компактных условиях постоянно работает коллектив, выполняющий общие задачи. Хотя не следовало бы обольщаться или обманываться насчёт того, что цели и задачи, выстраиваемые руководством, становятся весьма значимыми для всего персонала учреждения. При высокой степени самостоятельности и независимости учителя в своей деятельности (а если это наоборот, скажем, учителя удалось отранжировать, приручить, подавить, то такой учитель перестаёт быть творцом) согласовать его представления, добиться осознанного приятия общеколлективных целей — достаточно непростая работа.

Включённость человека в деятельность, хорошо организованный труд специалистов, способность руководства замечать малейшие изменения, открытия в речениях и поступках человека создают достаточный фон для успешности и счастливого долголетия людей в организации. Хуже, когда засасывает однообразие, противопоказанное человеку, происходит привыкание к обыденности, узость профессионального и информационного поля сужает темы разговоров и поисков. Ведущие темы — дом, дети, коллеги, слухи перерастают в сплетни, люди довольно быстро проходят путь от романтических надежд и восторженных оценок до желчной критики и циничного неприятия происходящего.

Человеку начинает казаться, а часто так оно и есть, что он достоин лучшей участи, что судьба и жизнь к нему несправедливы.

Этика, философия и деятельность иного руководителя построены на его априорной уверенности, что он лучше, чем подчинённые, **знает, понимает и умеет** выполнять те задачи, которые на него возложены судьбой, что бог послал ему не лучших подчинённых, что принадлежность к управленческому слою должна давать ему неопределённые привилегии, в том числе право вольного распоряжения информацией (кстати, деньги выступают как один из видов информации: кому, сколько или никому и нисколько).

Метафизическое представление о продолжительности жизненного цикла организации позволяет иным управленцам объяснять свои промахи, слабую профессиональную готовность, неумение, а порой нежелание кропотливо работать с людьми тем, что раз 3–5 лет истекли, значит, накопились негативные напряжения, взаимная неприязнь, достигнут уровень некомпетентности, в связи с цикличностью и однообразием накапливается профессиональная усталость, то следует, и это естественно:

- или уйти на повышение самому;
- или поменять, обновить в значительной степени персонал;
- или осуществить структурную перестройку, или передвинуть столы, стулья, режим работы и т.п.;
- или усилить управленческое преследование;
- или самоустраниться...

На самом деле успешная и долгая жизнь организации связана с функционированием и развитием организации, где **функционирование** — сбалансированная работа по решению стандартных, обязательных, как правило, алгоритмических задач и **развитие** —

движение к достигаемым и вновь выстраиваемым равнозначимым для участников процесса целям.

Замкнутое функционирование организации, движение по известной колее, циклический запуск энергетических, умственных, материальных затрат ведёт к деградации. Отсутствие новых идей есть признак не отсутствия ума, а запроса на ум. Индифферентное отношение руководителя к раскрытию творческих способностей личности и коллектива, неспособность руководителя рефлексировать собственную и чужую деятельность, запаздывающий характер управления приводят к стагнации, откатыванию назад, преждевременному старению организации. **Невостребованное — отмирает, не оценённое — блекнет, не учтённое — пропадает, не организованное — дезорганизуется.**

В рамках психологии управления способность руководителя интегрировать, координировать усилия специалистов на основе учёта их достоинств и недостатков, типичных и характерных черт, опыта и ценностей, способность создавать им условия для совместной слаженной деятельности выступают как одно из значимых условий продления жизни организации.

Время успешной деятельности развивающейся организации в значительной мере зависит от субъективного фактора. Люди у власти с их пониманием ситуации, умением влиять на события, способностью вычленять главные направления деятельности (управление по приоритетам) и западающие арьергардные звенья, эти люди, видящие и понимающие с высоты птичьего полёта всё, что происходит на шахматной доске, чрезвычайно сильно одним или несколькими ходами влияют на расположение и передвижение «фигур» и на успех «партии».

Очевидно, что человека вынуждает искать себя в производстве необходимость удовлетворения первичных потребностей: «чтобы жить, надо есть». Расширение интересов в процессе деятельности способствует формированию высших потребностей: **принадлежать к данной социальной группе, лидировать, самоутверждаться, профессионально и творчески расти и общаться, быть признанным и успешным.** Человек стремится к самосовершенствованию, признанию его заслуг и, как следствие, к возвышению по лестнице профессионального успеха, нуждаясь в статусном закреплении своих достижений.

Формирование высших потребностей не происходит внезапно или случайно, этому сопутствует и предшествует целая гамма обстоятельств: социогенетических, собственно генетических, условий и требований среды, состояния и направленности коллектива, усилий руководителей по формированию и удовлетворению потребностей вообще, стиля управления, сложившихся нравственных ценностей, традиций, личных качеств работника. Вряд ли сформируются высшие потребности там, где не делегируются вниз права, возможности, обязанности и ответственность, где человек включён в производство в качестве технологического элемента, задействованного в функционально-рутинном режиме, а

труд его не носит отпечатка творчества, способности его не востребуются.

Жёсткая система выжимания возможного без создания условий для восполнения и развития приводит к снижению успешности, ограничению потребностей, неуверенности. Мотивация творческого роста и раскрытие способностей, планомерная работа по созданию позитивного климата, ориентация на развитие положительных черт и качеств специалиста, умение вовремя подмечать достоинства, развивать их — одно из важнейших условий успешной деятельности администрации для достижения поставленных целей.

Продолжительность жизненного цикла организации связана с тем, какие идеи, цели и задачи выстраиваются и реализуются на каждом этапе её существования, как они увязываются с ресурсным обеспечением, какие реально востребуемые или умоглядные проблемы при этом решаются.

Стало поветрием разрабатывать программы развития на уровне прекраснотуши, где программа рассматривается не как строгий документ, а как некое пожелание, никак не связанное с реальным ресурсным обеспечением. Эти демагогические экзерсисы не так безвредны, как может показаться на первый взгляд: затратив большие усилия на разработку некоей программы, никто на самом деле не собирается, да и не может её выполнить, поскольку в условиях тяжёлого экономического кризиса нет ни финансовых, ни материально-технических, ни кадровых оснований для реализации среднесрочных и тем более долгосрочных задач. А значит весь этот шум, как правило, носит политический характер: кому-то неймётся, хочется рапортовать, делать хорошую мину при плохой игре, защищаться таким способом от настойчивых требований вышестоящих организаций.

Речь также идёт о том, что мы не только не просчитываем возможные результаты, не только не пытаемся спланировать, распределить усилия, но зачастую не сопровождаем вновь разработанную программу алгоритмом решения. И программа так и не доходит до времени её реализации.

Серьёзным проявлением организаторской неуспешности становится тот факт, что руководитель сплошь и рядом принимает управленческие решения, не советуясь с коллективом, не поднимая коллектив до уровня заинтересованного обсуждения возможных изменений, и поэтому персоналу лишь остаётся догадываться, почему решения выполняются в такой последовательности, в чём суть манёвра, и они вынуждены выполнять «чужие» предначертания без душевного расположения.

Контакта с людьми, если управленческая информация поступает в искажённом виде, вследствие, кроме других причин, ещё и несогласованного, несовместного, негативно заряженного характера отношений между руководителем или руководителями и подчинёнными, не получается, поскольку два корабля — управляющая и управляемая системы — либо плывут разными курсами,

либо не могут идентифицировать свою принадлежность к одному пароходству, либо, что возможно, начинают обстреливать друг друга из орудий разных калибров.

В психологическом плане руководитель должен понимать, что достаточно важную ценность представляет не только то, что он говорит, не только последовательность управленческих команд, но и то, **как он говорит, кому он говорит, когда он говорит**. Если говорить бесцветно, говорить, чтобы что-то говорить, говорить первому попавшемуся, говорить учителю, давшему в день 8 уроков, — эффект достигнут не будет.

Нередко организаторская функция пробуксовывает потому, что ей не предшествует серьёзная диагностическая работа, и тогда решения и их исполнение вызываются не обстоятельствами, а амбициями, не причинами, а субъективными ощущениями, не потребностями, а настроениями и предпочтениями.

Случайные управленческие решения дёргают, изматывают коллектив, приводят его к преждевременному «старению». Люди начинают возмущаться, они перестают верить в успех исполняемого дела. Часто в коллективах школ педагоги не имеют ни малейшего представления о целях организации, незнакомы с концепцией развития школы, с общим планом работы школы и, что самое важное, совершенно не представляют, над чем непосредственно сейчас трудится администрация школы. Педагоги не знают своего места в общем строю.

Очевидно, что рассчитывать на успех в такой ситуации довольно сложно, поскольку приобщённость подчинённых к информации более высокого уровня, чем нужно для выполнения личных профессиональных задач, возвышает человека, порождает заинтересованность, способствует при разнозаряженных интересах подключению к общим делам школы.

Как это ни удивительно, в значительной степени успех организаторской функции зависит от разумности, лаконичности, точности, красоты и глубины приказов и распоряжений, от их адресности, от своевременности доведения приказа до коллектива. В приказе довольно сложно заложить эмоциональный, душевный компонент, поэтому приказу всегда предшествует серьёзная работа с возможными исполнителями. После того как красота, логика и содержание приказа дойдут до каждого члена коллектива, руководителю нужно определить две вещи: пункты прохождения информации и мотивационно-энергетическую подпитку исполнителей, в том числе и в форме конкретного обучения.

Организационная деятельность наряду с цикличной, накатанной, обязательной, заложенной в функционале сотрудников и уже вошедшей в привычку предполагает также и организацию творчества.

Есть руководители, которым организаторская функция свойственна, если можно так сказать, генетически — они располагают мощным энергетическим воздействием, несут в себе лидерские качества, обладают способностью взаимодействовать и влиять.

Другое дело, когда руководитель, обладая особым характером интеллигентности, внутренне чувствительный, стеснительный и тактичный; для него отдать приказ, попросить, потребовать — почти невозможная вещь, но хочешь — не хочешь, чтобы быть успешным руководителем, этому надо учиться.

В управлении, как и в педагогике, используются взаимодополняющие друг друга подходы. Один из них — репродуктивный, когда ставится типовая задача, хорошо известная, как бы задача-штамп, которая не требует специального мыслительного усилия исполнителя, которая предполагает чёткое выполнение тех обязанностей, которые данный специалист выполняет постоянно. Иными словами, здесь известны цели, средства, условия, процедуры, возможные результаты.

Другое дело, когда речь идёт о проблемном, поисковом, проективном подходе. Здесь главная задача руководителя — определить направления поиска, необходимые стимулы, выстроить совместно с исполнителем цели, возможные варианты результатов, чрезвычайно точно подобрать ансамбль разработчиков и исполнителей. И дело исполнителей — искать возможные пути и способы, нетрадиционные творческие подходы к решению задачи.

В ряду **проблемы — идеи — цели** особое место занимают идеи. **Идеи** — неосязаемый сгусток человеческого гения. Возникновение их окружено ореолом таинственности, они зачаровывают, притягивают к себе, кажутся удивительными, но при ближайшем и строгом рассмотрении мы обнаружим, что есть:

- идеи-однодневки, которые мгновенно сгорают на костре времени, не выдержав испытания на оригинальность, прочность, необходимость;
- идеи, реализация которых или преждевременна, или, по сути, невозможна;
- сумбурные, случайные, нерядоположенные идеи.

Дело заключается в том, что руководитель просто обязан научить коллектив создавать идеи, отбирать из них наиболее пригодные, выстраивать их в единую систему, то есть прежде чем развивать школу, нужно выработать определённую идеологию, без которой вся управленческая деятельность может оказаться эклектической попыткой движения в неизвестном направлении.

Продолжительность жизни идеи может быть бесконечно малой, а может быть достаточно длительной. Для реализации той или иной идеи может быть затрачено бессчётное количество попыток и усилий, однако результат может оказаться пустопорожним, не соответствующим затратам, бессмысленным.

Попытка насаждать повсеместно одни и те же идеи приводит нередко к их отторжению, возмущению людей. Становится очевидным: что годится сегодня, здесь, для этих условий, не удаётся воспроизводить или попросту нет нужды воспроизводить в другом месте, при других обстоятельствах.

Целенаправленная разработка комплекса идей на основе определения, осмысления и анализа реальных проблем позволяет выстроить цели организации.

Когда идеи умирают раньше, чем сама организация, и портфель планов и корабль деятельности плывут к непонятым, неизвестным и непонятым целям по реке случайных управленческих решений, возникающих как следствие приснившихся, привидевшихся руководителю, где-то списанных, подслушанных обрывков речи, образов, реминисценций, чьих-то указаний, когда нет стройной системы представлений о предмете деятельности, о критериях, о сущности процесса и планируемых результатах, о необходимых и достаточных управленческих шагах, когда управление и деятельность начинают носить характер простого механического движения, ломающего людей и их судьбы, когда жизнь в организации идёт без видимых ориентиров, без интереса, без желаний и восторгов, без поражений и успехов, — тогда организация де-факто прекращает своё существование или, и это парадокс, может существовать сколь хотите долго в режиме медленного деградирующего функционирования.

Опережающая способность руководителя генерировать, накапливать идеи, выстраивать их в систему, уметь вычленять и строить цели, встраивать эти цели в деятельность коллектива, добиваясь осознанного их приятия, обладать в том числе и интуитивным умением вовремя перенормировать цели, отбрасывая случайные, ошибочные, достигнутые, — залог успешного, длительно существования организации.

Давно можно было бы заметить, что для России характерной чертой является количество, качество и красота идей. У нас всегда хромает организация, но умных людей, способных генерировать идеи, сколько хотите. И если раньше силы ума затрачивались на выживание в условиях жёсткого режима, пропадали всуе, топились нередко в бесконечных «кухонных разговорах», «перепрофилировались» в латентные формы умственной деятельности, то сегодня они могут сверкать всеми лучами мыслительной радуги.

По своему характеру это особенность нашего национального менталитета. Мы сибариты, и нам нравится разбрасывать, дарить идеи, выдавать их, испытывая удовольствие от самого процесса рождения идей.

По мнению специалистов, успешность сотрудников и успешность фирмы находятся в прямой корреляции и связаны с:

- удовлетворённостью специалистов своим местом (статусом), своей работой, её результатом;
- своевременной сменой и расширением функций работника;
- планированием карьеры каждого специалиста как встречным процессом, в котором заинтересованы и работник, и организация;
- своевременным и полномасштабным обеспечением сотрудника всем объёмом необходимой управленческой и профессиональной информации;

- созданием условий для повышения квалификации, самообразования и саморазвития, для совместной профессиональной деятельности специалистов;
- созданием каналов и возможностей для реализации своих планов, превращением сотрудников в заложников успеха;
- включением людей в процесс выработки стратегии школы, постоянной заботой о сотрудниках (достойный набор стимулов);
- умением задействовать все достоинства специалиста.

Можно согласиться с представлением, что успех фирмы, по сути, есть сумма отдельных успехов всех сотрудников. И важным следствием здесь можно рассматривать тот факт, что необходимо:

- селекционировать кадры;
- решать проблему их психологической совместимости;
- целенаправленно стремиться к росту числа и качества лидеров, стараясь, чтобы лидеры охватывали как можно более широкое поле детских интересов;
- во всяком коллективе есть лучшие, средние, недостаточные и никакие, то есть безразличные; хорошо бы понимать, что к каждой подгруппе нужен свой подход, поскольку величина каждой подгруппы в значительной мере зависит от действий администрации;
- в процессе управления руководитель организует восхождение по этим четырём ступенькам:

общение — бытовое, дружеское, профессиональное, творческое;

отношения — учёт интересов, учёт потребностей, принятие коллективом правил деятельности;

соглашение — фиксирование уступок, компромиссы, согласование взятых на себя обязательств;

успех — радость совместного общения.

Бытовое общение носит случайный, необязательный характер. Профессиональное общение связано с обязанностью вступать в контакты, и если необходимость общения сочетается с желанием и умением поддерживать добрые отношения, то в коллективе постепенно складывается благоприятный психологический климат.

Наивное представление о том, что только руководитель, хотя бы потому, что он имеет доступ к большим потокам информации, имеет право и привилегию быть ортодоксальным создателем наилучших мыслительных ходов, на жёсткое протаскивание в авторитарном жанре, без демократического соучастия всех и каждого в процессе поисков, осмысления, подбора и воспитания сторонников, использования достоинств и особенностей каждого в проектировании и прогнозировании будущего, приводит нередко к отторжению такого руководителя, к тому, что участники процесса выполняют его просвещённую волю без инициативы, напора, желания, интереса.

Когда в обеспечении успешной деятельности всей системы заинтересовано только одно лицо — первый руководитель, такая система со скрипом сдвигается с места через жёсткое требование, приказ, набор карательных мер. В этом случае руководитель, задавленный текучкой, рутинной работой, замыкает все концы на

себя, нервозно-требовательный, он тащит весь груз информации, всю ответственность, постоянно выступая с демагогическими призывами: «Это нужно школе! Это в наших интересах!» Однако соотрудники так не считают.

Эклектическое управление, когда руководитель не видит и не разделяет задачи сегодняшнего дня и отдалённые задачи, когда он не охватывает всё управленческое поле, когда наличествуют бесконечное шатание, выхватывание, непонимание сути, постоянные смены курса, неумение выстроить, а тем более объяснить концепцию деятельности, — всё это приводит к лозунговым фразам, демагогии, заигрыванию с кадрами.

Другая особенность управленческого брака — не делегирование, а навешивание функций и случайных заданий на заместителей директора и руководителей служб. В основе этого явления лежат на поверхности и легко прочитываются следующие причины. Руководитель, не знающий дела, не способный вникнуть в существо происходящих процессов, вынужден руководить **вообще**.

При этом для такого руководителя никакой разницы нет: завод это или школа, почта или поликлиника, парламент или городское хозяйство, кафедра или ларёк. Главное — воля и жгучее слово, нахальство и везение, «авось» и умение держать удар. Его заместители вынуждены, порой со скандалом, выполнять полуграмотные команды. Достигнуть положительного эффекта не удаётся, начинаются трения среди заместителей директора. Функциональное поле разделяется заместителями руководителя на автономные куски, и они на свой страх и риск пытаются решать возникающие проблемы на своём уровне.

Важный критерий успешности организации — включение специалистов в такую значимую для них деятельность, практическое участие в которой требует самообразования и саморазвития. И если считать одним из приоритетов управленческой деятельности руководителя способность создавать условия для удовлетворения творческих потребностей личности, то в этом ряду самопознание, тяга к творческому росту, саморазвитию, повышению своей роли в организации выступают как наиболее значимые критерии успешного управления.

Школа не может выполнить свою миссию, не определив точно цели, к которой она собирается стремиться.

Закончился учебный год. Усталые учителя ушли в отпуск. В школе тихо. Я думаю о том, что нужно сделать, чтобы не снизить тот уровень учебно-воспитательной активности, которого школа достигла в этом учебном году. Можно, конечно, летом вычитать что-либо занятное, важное и интересное и поспешить внедрить у себя или, может быть, «проиграть пластинку» ещё раз?

Но очевидно, что дело не в движении, а в осмыслении направления движения, в определении того существенного, главного, что должно заинтересовать, увлечь, а сначала, может быть, удивить коллектив, и как потом на протяжении всего года удерживать ин-

терес, желание работать, несмотря на все беды, обрушившиеся на современное учительство.

Мне стало понятно, что нужно попробовать воспользоваться телефонным правом, и я решил обзвонить всех своих сотрудников и на ассоциативном уровне уловить уровень их тревог, идей, критик, несогласий, предложений, затем я углубился в периодику, коей за год накопилось горы, и вот, что написалось:

- Нужно создать реально действующий Попечительский совет и через него добыть средства для поддержки педагогов.
- Нужно приступить к собственной разработке и приобретению обучающих компьютерных программ, позволяющих значительно быстрее обучать детей, контролировать успешность, использовать микрогрупповые методы обучения.
- Нужно приобрести компьютерные программы по управлению школой, подключиться к Интернету, обучить всех педагогов умению работать на компьютере.
- Нужно составить реестр потребностей по ближайшему обучению педагогов, чтобы они выбрали то, что более всего их заботит.
- Нужно добиться, чтобы родители стали членами педагогического коллектива и совместно с педагогами были заинтересованы в том, чтобы придумывать, участвовать, помогать во всех делах школы.
- Нужно провести проектные игры, в которых каждый родитель, педагог и ученик смогли бы заявить свои интересы, потребности, желания, в том числе и то, что они хотели бы создавать сами.
- Нужно добиться, чтобы каждый учитель научился улыбаться душой, нести детям и коллегам запас силы, радости.
- Нужно, чтобы каждый педагог научился управлять детским успехом, выращивая, пестуя, поддерживая каждое детское движение.

Этот список можно продолжить...