

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

**Управленческий дневник  
директора школы**

**Владимир  
Лизинский,**  
*кандидат  
педагогических  
наук*

**Предлагаем вам статью, жанр которой — дневник. Но это своеобразный дневник — не перечень того, что сделано за день, неделю, а дневник-размышление, педагогическое осмысление того, чем живёт школа, какая она и что надо сделать, чтобы школа стала лучше, привлекательнее для детей и учителей. Вдумчивому директору эти размышления подскажут многие проблемы и способы их решения, заставят глубже проанализировать педагогические и психологические аспекты деятельности своей школы, предпринять нестандартные решения и действия.**

**Сентябрь**

**П**ервый педсовет года...  
Мне пришлось серьёзно подумать, как сделать этот форум ненавязчиво лёгким, искромётным, по возможности весёлым, игровым, исподволь донося то главное, что хотелось бы сказать. Для этого как минимум необходимо разобраться с функциями педагогического совета и продумать пути повышения авторитета этой в принципе общественной организации.

С прежних времён осталось предубеждение, что педсовет — явление обязательное и необходимое, и это уже приводит с течением времени к привыканию и отторжению, как и всё преднамеренно обязательное. Есть большая опасность, что педсовет может — и часто так бывает — выродиться в обычный акт псевдопрофессиональной учёбы или в некое формальное собрание совершенно безразличных к происходящему людей, вынуждённо тратящих драгоценное время.

В прошлом году в школе было проведено пять заседаний педагогического совета:

1. Анализ работы школы и задачи на следующий учебный год (копии аналитического доклада были заранее розданы каждому педагогу).
2. Роль и место начальной школы в системе обучения и воспитания учащихся. Связь среднего и начального звеньев образования. Социум и школа: проблемы и взаимодействие. (Педсовет стал итогом годовичного научно-практического семинара и экспериментальной работы педагогических исследовательских групп.)
3. Новое в обучении: опыт и идеи (в течение года собрана картотека передового педагогического опыта).
4. Демократизация и гуманизация процесса обучения и воспитания и задачи каждого педагога (дважды проведён замер удовлетворённости учащихся и педагогов, оценка деятельности администрации и всех педагогических организаций школы).
5. Итоги годовичного мониторинга учебно-воспитательного процесса.

Строго говоря, педагогический совет — это высший законодательно-распорядительный орган школы. Педсовет может создавать специальные аналитические и исследовательские группы и комиссии. Заседания педсовета могут проходить как в пленарном режиме, так и в малом составе в зависимости от целей. Но при неполном составе принимаемые решения касаются и распространяются только на его непосредственных участников, остальные члены педагогического коллектива могут рассматривать их как рекомендации. Всякое заседание педагогического совета начинается с обязательного сообщения о выполнении решений предыдущего.

### Функции педагогического совета

- Разработка, обсуждение и принятие программ, проектов и планов развития образовательного учреждения, в том числе долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных.
- Подготовка к реализации крупных педагогических инициатив.
- Изучение, обобщение и расширение инновационно-педагогической деятельности педагогов.
- Разработка практических решений, направленных на реализацию задач образовательного учреждения.
- Анализ деятельности всех участников педагогического процесса и всех школьных служб.
- Заслушивание годовых отчётов администрации, в том числе и по финансово-хозяйственной деятельности.
- Принятие организационных решений (экзамены, перевод учащихся и т. д.).
- Информационная функция.

- Изучение российских и зарубежных научно-педагогических достижений.
- Вопросы аттестации и поощрения педагогов.
- Разбор профессиональных конфликтных ситуаций.
- Обсуждение взаимоотношений с внешней средой.

Самый первый педсовет следовало бы провести на тему: «Что такое педагогический совет? Для чего он нужен? Как, когда и в какой форме его проводить?»

Обычно в решениях педагогического совета указываются ответственные за их выполнение. Это, как правило, директор, его заместители, председатели методических объединений. На самом деле очень важно создавать специальные группы, комиссии или секции педагогического совета, которые существовали бы ровно столько времени, сколько необходимо для выполнения принятых решений. Важно также, вывесив решения в учительской комнате, постоянно, по мере их реализации, информировать об этом коллектив.

В науке об управлении отмечается особая значимость документально-правового обеспечения учебно-воспитательного процесса и управленческой деятельности. Плохо, если педагоги служат директору, а не реализуют себя в соответствии с нормами и правилами, традиционно выполняемыми в учебном заведении.

Бывает, что коллективу навязывают правила игры сверху. Исключительно важно всем коллективом разработать, понять и принять нормы и правила деятельности, в чём и заключается один из принципов демократии. Другой принцип состоит в том, чтобы пробудить у коллектива вкус и желание участвовать в управлении образовательным учреждением, и это достижимо, если администрация научается делегировать полномочия и создавать соответствующую систему стимулов и поддержек. При этом делегирование — не просто передача некоторых властных функций вниз, это сложный, интересный, творческий процесс управления, в основе которого лежит большая работа администрации по вовлечению коллектива в управление, создание особого эмоционального душевного переживания за всё, что происходит в школе.

**Стимулы.** В соответствии с теорией А. Маслоу, для каждого состоявшегося человека весьма значимо: как к нему относятся в том социуме, где он пытается реализовать себя, что думают о нём, насколько он успешен и значим, каков его статус. И было бы грешно не использовать в этом смысле то, что принято называть «принципом управления успехом». Да, это трудная, важная и исключительно интересная функция современного управляющего: находить любые достоинства и интересные идеи в работе педагога, способствовать их развитию и развитию специалиста в целом.

**Поддержки.** Важнейшей поддержкой можно считать индивидуальный стиль отношения к каждому педагогу в зависимости от его особенностей. Нужно любить и уважать каждого, причём каждого любить и уважать нужно по-своему. Нужно научиться организации взаимодействия разных людей в групповой работе, умению правильно сочетать достоинства и недостатки каждого в интересах дела.

Есть в истории российской науки тьма примеров высокого духа и беззаветного служения своему делу и своей Родине. Современные подходы к воспитанию характеризуются тем, что лобовое воспитание героической эпохи уступает место воспитанию обыденному, каждодневному, когда наряду

с признанием и использованием в воспитательной работе идей и вестников высокого героизма мы придаём значение латентному воспитанию, через малый поступок, через штрих.

Посудите сами, какую пользу в учении и воспитании может играть не навязчивая, полностью освобождённая от шелухи менторского давления педагогика, основанная на показе достоинств и жизненных устремлений людей разного сана, звания и уровня. Какую воспитательную силу могут обрести их высказывания, афоризмы, бытовые зарисовки. На этой основе и надо строить воспитательную работу.

Большая педагогика складывается из малой исследовательской деятельности каждого педагога и малых исследовательских групп. Исследования и эксперименты, их форма и содержание становятся важным компонентом в обучении педагогов. Малая педагогика начинается с определения собственных личных и профессиональных проблем, затем наступает время анализа и постановки задач. Организация исследовательской работы ложится на плечи администрации. Большая педагогика, крупные фундаментальные исследования навязываются школе, малая педагогика позволяет реально решать фактически возникающие проблемы.

**Возможные проблемы.** Предположим, учитель провёл исследование, которое показало, что:

- 18% учеников скучают у него на уроке;
- 6% никогда не делают уроки по его предмету;
- 60% родителей не посещают родительские собрания, которые он проводит;
- 70% учащихся не имеют ни малейшего представления, что они будут делать после школы;
- в течение недели ни один ученик не задал ему ни одного вопроса на уроке и после урока;
- за полгода учащиеся класса, где он работает классным руководителем, не сделали ничего хорошего и ничего плохого.

**Задача.** У классного руководителя, учителя-предметника есть насущная потребность одному или совместно с теми, у кого похожее положение, поработать над этими проблемами:

- нужно поговорить с опытными коллегами;
- перелистать множество книг;
- предложить публичное обсуждение этих проблем;
- побеседовать с ребятами;
- пригласить родителей;
- и, самое главное, думать, думать, думать.

Группа педагогов решила исследовать, насколько культура здоровья является достоянием каждого ребёнка в школе.

**Проблема.** Жёсткость требований к учащимся, отсутствие у них права выбора, полное изъятие из детской жизни права на шалость, обязательность участия в однообразных уроках и необходимость отвечать у доски; соревнование учителей на тему, кто больше и не интереснее задаст домашних заданий; ежедневное 6–7-часовое сидение на уроках, когда моторика просто протестует; постоянная агрессия администрации и педагогов, выражающаяся в вечных поучениях и претензиях; запугивание детей оценками и изгнанием из школы, нежелание или неспособность взрослых понять детскую душу,

детские интересы и устремления; узурпирование взрослыми истины и лишение учащихся права на ошибку, вечный поиск ошибок в деятельности детей, вместо того чтобы искать, лелеять, холить детские успехи, — всё это и, возможно, многое другое, в каждой школе по-своему, является основанием для разнообразных видов усталости и болезненности детей.

**Задача.** Точно и по возрастам определить, какие именно внешние воздействия мешают развитию ребёнка и как именно изменить сложившееся положение вещей.

**Проблема.** Учитель рассчитан на доброкачественное проведение 3–4-х уроков в день, а не 6–7. Учитель — явление чрезвычайно хрупкое, и он очень нуждается в понимании и поддержке со стороны администрации и коллег. Заигрывание с учителем, обстановка попустительства или подыгрывания мешают учителю не меньше, чем ребёнку, но как совмещать требовательность и поддержку?

**Задача.** Как охранить учителя от непомерных нагрузок, как защитить его нервную систему, как наиболее правильно спланировать его расписание, как и где изыскать возможности для повышения его заработка, какие стимулы использовать во взаимодействии с ним, чтобы поднять его гордость за выполняемую работу, подвигнуть его к высшей степени наслаждения — к творчеству, как научить его профессионализму, не задевая его самолюбия и права на самостоятельность.

Контрольно-диагностическая деятельность администрации — необходимая, но недостаточная часть организационной работы. Не менее важна сложная и в то же время наиболее благодарная работа по организации педагогического успеха.

Понятно, что весьма значимыми в этой работе можно было бы рассматривать усилия администрации по обеспечению мотивации и стимулирования деятельности педагога.

Если внимательно присмотреться к учителю, побеседовать с ним, изучить его характерные приёмы и способы деятельности, можно обнаружить те факторы, которые мешают ему в работе. Устранение этих недостатков может занять время, равное времени накопления опыта, — годы, десятилетия. Учитель должен пройти всю дорогу проб и ошибок сам. Другое дело, когда в школе очень доверительно и точно организована система передачи всего лучшего, накопленного другими педагогами.

Это могут быть самые **разнообразные формы:**

- ▶ Если речь идёт о построении урока, подборе материалов, то в школе осуществляется разработка, накопление и использование библиотеки «золотых развёрнутых планов урока», планов, в которых точно описано, что и как делает тот или иной учитель в процессе урока.
- ▶ Другой подход предусматривает создание библиотеки «карточек педагогического опыта», на которых записываются наиболее интересные приёмы, находки, анкеты, результаты и описание новых методик, использованные источники и их аннотации, проблемные ситуации и их решения, конспекты профессионально значимых книг. Эти материалы составляют учителя школы и администрация, в том числе и на основе изучения фактического опыта на уроках и во внеклассной работе.
- ▶ Полезной представляется работа диалогических пар. Такая пара состоит из двух педагогов, имеющих примерно одинаковый опыт или, наоборот,

представляющих разные поколения учителей. Администрация инициирует создание подобных пар, и в них могут входить преподаватели разных предметов, главное, чтобы участники не были противопоказаны друг другу по психологическим соображениям. Им предстоит решать совместно выбранные и значимые задачи. Смысл их деятельности состоит прежде всего в том, чтобы в постоянном обсуждении, продумывании, поиске обогащать друг друга.

► Это также может быть совместная с кем-либо из администраторов разработка сценариев урока или серии уроков либо внеклассной работы по предмету, сопровождающаяся обязательным детальным разбором. Этот подход наиболее полезен в организации фактического обучения начинающих учителей.

Всякая общественная деятельность есть игра, тогда почему же мы так страдаем пуританством и аскетизмом формы и содержания в процессе управленческого общения?

Это страшно, когда управленец со страдальческим выражением лица требует от подчинённых совершить что-то и говорит об этом так, как будто, если это не будет сделано, мир погибнет. Как часто нам недостаёт способности и игровых навыков быть раскованно артистичными, легко менять тональность в разговоре, уметь вовремя вбросить шутку или спрятаться за неё же.

Я знаю, для подчинённых всё значимо в руководителе: его предыдущая деятельность, опыт, сложившиеся взгляды и привычки в сочетании или противоборстве с характерными чертами других членов администрации — всё это оказывает значительное влияние на коллектив.

Скрытый образ жизни руководителя — его думы, досуг, вербальная и невысказанная оценка событий и людей, отношение к близким и дальним, способность к релаксации, одежда, внешкольные творческие интересы — всё помогает или мешает работе.

От руководителя зависит в значительной мере судьба коллектива: он пришёл на время и, будучи временщиком, просто отбывает срок; он устал создавать, у него едва хватает сил поддерживать огонь, и его усталость передаётся людям; он не отягощён знаниями, не умеет выкроить силы и время для мудрости — общения с книгой и неспешных раздумий — и в коллективе побеждает обстановка бездумности; он горяч, ревнов, быстр, подвижен, полон энергии, и его появление уже знамение — весть, поддержка, дело...

Директор сам или с помощью психолога должен время от времени получать характеристику своей деятельности в течение дня или недели.

## **Управленческая фотография деятельности директора школы**

### **Показатели:**

1. Затраты времени.
2. Виды деятельности.
3. Работа с коллективом.
4. Работа с внешней средой.
5. Индивидуальная работа с педагогами.
6. Текущая работа.
7. Работа на перспективу.

8. Субъективный коэффициент успешности по каждому делу (по 10-балльной шкале).
9. Психологические характеристики: состояние тревожности, усталость, вспыльчивость...

### Фотокарта

Время	Дело	Состояние	Удовлетворённость
8.20–8.30	Встреча детей	Норма	10
8.30–10.15	Посетил два урока	Тревожность	5
10.15–11.20	Совещание с завучами	Норма	5
11.20–12.00	Беседа с учителем	Бешенство	2
12.00–13.00	Говорил по телефону со спонсорами	Бессилие	1
13.00–13.30	Контроль в столовой	Нервозность	2
13.30–14.00	Беседа с мальчиком, укравшим классный журнал	Злость	0
14.00–15.00	Пришли ученики требовать проведения дискотеки	Срыв	0
15.00–17.00	Бегал в Управление образованием	Злость от бессилия	0
17.00–18.00	Работал с родительским активом	Усталость	3
18.00–19.30	Писал доклад для педсовета	Усталость	1

Коэффициент удовлетворённости — 2,6. Положительные эмоции: коэффициент 2 из 10 (20%).

Один из показателей дееспособности коллектива — уровень тревожности. Степень тревожности напрямую связана с успешностью. Тревожность личности влияет на тревожность в группе. Управленческое бессилие, снижение требовательности, заигрывание, безалаберное отношение к выдаче и отслеживанию движения управленческой информации, снижение контрольных требований и управленческой дисциплины в целом, отсутствие или недостаточно выраженный личный интерес к делам школы, введение двойного стандарта поведения: преданные глаза — вверх и безразличные глаза — вниз — всё это приводит к резкому снижению тревожности и негативно сказывается на общей успешности организации.

Другой подход, базирующийся на чрезвычайно жёстких методах управления, основанный на страхе и запугивании, когда априори предполагается, что подчинённый должен выполнять требования руководства независимо от его личных интересов, настроений, — этот подход приводит к резкому повышению тревожности, человек вместо поиска средств для достижения цели

**Владимир Лизинский**  
Управленческий дневник  
директора школы

ищет оправдание своей возможной несостоятельности. Делать видимость, утаивать от руководства, забалтывать проблемы вместо их решения — таковы видимые возможные последствия подобного стиля управления.

Сопровождением в этом случае является резкое усиление группового и личного страха, нарастает межличностная и межгрупповая конфликтность, резко снижается творческий потенциал людей, падает исполнительская дисциплина.

Генетически тревожность связана с уровнем профессионализма. Следует заметить, что недостаток профессионализма способствует не только усилению тревожности, но и развитию подозрительности, далее один шаг до недоверия. Начинаются мелкие придирки, преследования не только инакомыслящих, но и, что ужасно, — мыслящих.

Уровень тревожности связан также с количеством, качеством и способом передачи управленческой информации. Информационный вакуум, в которой некоторые руководители заключают подчинённых, или использование системы дозированной выдачи информации, или просто пренебрежительное отношение к ней, когда речь идёт о том, чтобы довести до коллектива основные правила функционирования и деятельности, условия, требования и стимулы, содержание планов и текущие новости, анализ и похвалу, — всё это приводит к тому, что руководители начинают недоумённо разводиться руками и возмущённо констатировать, что в коллективе никто и ничего не хочет делать.

Известно, что тревожность нарастает как при недостатке, так и при избытке информации. Причём если в первом случае неведение порождает слухи, сплетни, недомолвки, то во втором случае, при лавинообразном нарастании информации, когда руководитель не умеет разводить информационные потоки, не умеет дозировать информацию, оглушает ею подчинённых, заставляет судорожно хвататься за множество дел разом, результат печален и очевиден: гора погребает страдальца или он ищет пути и способы увёрнуться от информации, а значит и от деятельности. и только честный и добросовестный трудяга мучительно пытается держать всю её в голове.

Тревожность также совершенно очевидным образом связана с толерантностью как культурой, процессом и принципом признания человека главной ведущей ценностью. Только в том случае, если в коллективе утверждается понимание того, что без уважения принципов, интересов, взглядов, пристрастий каждого члена коллектива, без умения и способности терпеливо относиться к чужим вкусам, достоинствам и недостаткам, без умения прощать и не кичиться собственной безгрешностью, помнить, что доброта не криклива, чувствовать боль других, заботиться о ближнем совсем не ради того, чтобы угодить в рай, а лишь затем, что это и без хорошо продуманной перспективы согревает душу, — без всего этого построить хорошую школу нельзя.

Коллектив, климат в котором характеризуется завистью и безразличием, чванством и жестокостью, пребывает в состоянии резко нарастающей тревожности и всё более отдаляется от достойных дел и приемлемых результатов. В таком коллективе часто можно наблюдать, как руководитель пытается познакомить коллег с достаточно сложными и серьёзными современными технологиями и моделями обучения, но натывается на глухую стену агрессивного безразличия и замечания типа: «Знаем», «Старо», «А мы это делаем», «Как же всё это нудно»...



Из качеств, без которых невозможно успешное управление, следует выделить следующие:

**Управленческая концентрация** (способность умозрительно и одновременно улавливать всю картину, разлагать её на значимые составляющие, видеть всё управленческое поле).

**Управленческая интуиция** (способность предвидеть возможное развитие событий) наряду с прогнозированием позволяет прорабатывать движение школы вперёд.

**Способность регистрировать малые, слабые сигналы.** Искусство работы с мелочами — это способность видеть тончайшие, мельчайшие изменения.

**Пример:**

**Парадокс.** Очень успешный учитель при ближайшем рассмотрении может не оказаться таковым:

- поскольку очень хорошая работа учителя может оказаться мифом или легендой, которую он сам создал и добился того, что все в это поверили;
- учитель хорошо, уверенно работает по очень старым планам и методикам, и новое поколение учащихся уже подвергает сомнению его деятельность;
- учитель достаточно успешен с точки зрения администрации, однако это мнение не разделяют дети;
- от учителя в восторге все, кроме нескольких особо одарённых или, наоборот, особо отстающих;
- все его выпускники поступают в вузы, так как каждому он подбирает хорошего репетитора;
- учитель добивается, чтобы учащиеся имели глубокие знания, но закончив школу, ребята никогда не приходят к нему.

Но дело не в том, чтобы найти объяснение возможной неуспешности, важно ещё до начала кризиса найти пути и способы исправления ситуации.

**Способность находить нестандартные «увлекательные» управленческие решения.** Речь идёт не только о том, чтобы эти решения были оригинальными по содержанию, но и о способах подачи, формах, в которых эти решения доводятся до коллектива. Тренер шахматной команды СССР А. Котов на всемирной олимпиаде, когда наша команда проигрывала и все страшно переживали, пришёл к удручённым гроссмейстерам в канареечного цвета пиджаке и цветастом галстуке, все расхохотались, и команда стала чемпионом.

**Обучающее влияние на коллектив** (способность не только зажигать и увлекать, но и доступно, просто и точно объяснить задачу и возможные пути её решения). Опрос многих учителей показывает, что бесконечные разговоры о дифференцированном обучении, эвристических уроках, коррекционно-развивающем и личностно ориентированном обучении не продвигаются в школах, потому что администраторы не могут вразумительно рассказать об этом сотрудникам, рассказать на технологическом уровне необходимые способы действия.

**Выделение приоритетов** (что наиболее важно и в будущем). Речь не идёт о видении и выделении дальних и главных целей, важно научиться видеть приоритеты и работать на них в каждый данный момент.

**Индивидуальный подход к подчинённым.** Он предполагает такой стиль руководства, при котором необходимо не только знать и понимать,

где, на каком этапе находится каждый специалист школы, но и осуществлять постоянный динамичный мониторинг для выявления изменений его состояния. Массовый исход талантливых людей из школы вызван в том числе и тем, что по отношению к ним не используются особые подходы, требования и стимулы, учитывающие особенности характера, многогранность таланта, направленность и интересы личности, достоинства и недостатки человека, его предыдущий профессиональный и жизненный опыт.

В формуле **концентрация — влияние** совершенно очевидно, что неспособность и отсутствие культуры приёма, структурирования, анализа информации приводит к выхолащиванию процедуры влияния, когда сам акт влияния происходит, но ценность последующих действий подчинённого невелика. Вообще процедурно влияние распадается на несколько элементов. Наивно было бы полагать, что мы восприимчивы к управленческому влиянию в демократической системе ценностей и что влияние «хорошего» руководителя будет сильнее и качественнее, чем влияние «жёсткого» руководителя.

Вообще, строго говоря, влияние распадается на личностное влияние (авторитет руководителя), на его способность обеспечивать режим мотивации, на его способность обучать подчинённых и помнить их достижения, обеспечивать режимы стимулирования, согласовывать меняющиеся цели и совместно их определять, ставить задачи в соответствии с дидактическим принципом постепенности, доступности, умение устанавливать режимные требования.

Особое место в управленческой работе занимают совещания. Довольно часто, разрабатывая тему совещания, определяя состав его участников, выдавая задания для подготовки аналитических материалов и возможных предложений, руководители допускают ошибку, идентифицируя цель и тему совещания. Однако это не верно. Тема совещания может охватывать те или иные проблемы, а цель его может быть видимой или скрытой.

#### **Возможные цели совещания:**

- При помощи рассмотрения того или иного вопроса ставится задача согласовать понятийный аппарат, без которого невозможно успешное взаимодействие.
- В ходе решения той или иной проблемы директор старается изложить и апробировать свой взгляд на возможное развитие школы.
- Ставя участников в позицию выбора, руководитель отслеживает взгляды, настроения, круг профессиональных интересов.
- В процессе решения проблем происходит обучение коллектива, в том числе и обучение проектированию и разработке программ.

Через решение конкретных задач происходит приобщение сотрудников к управлению.

Если мы в ходе совещания или ряда совещаний ставим задачу наработать различные подходы, варианты для концепции и программы развития образовательного учреждения, для определения стратегии деятельности на предстоящий период, для разработки концепции годового плана работы школы — это один путь, и этот путь предполагает серьёзную предварительную работу, создание исследовательских подгрупп, участие в ней достаточно большого количества участников. Серьёзной проблемой становится создание режима мотивации для всех участников совещания, дабы каждый

ощущал и осознавал, что именно от него зависит будущее. На практике довольно часто многие участники совещания совершенно не представляют, зачем их пригласили, откровенно скучают и нетерпеливо ждут его окончания.

Важно, чтобы в ходе совещания реализовывался на практике принцип демократизации. Речь идёт о включении всех участников совещания в совместную деятельность, когда на совещании осуществляется видимое, фактическое право каждого невозбранно и непреследуемо излагать свои позиции, обсуждать на равных ситуацию и возможные выходы из неё. Важно, чтобы в ходе совещания увеличивалось число людей, заинтересованных в успехе дела и готовых взять на себя больше, чем «участие в обсуждении». Выстрадав рождение нового на словах, появляются, если совещание прошло успешно, те, кто готов возглавить дело или посылно участвовать в нём и повести за собой других.

Всякий педагогический форум носит ещё и обучающий характер. Во всяком случае, всегда руководитель фактом своей подготовленности к совещанию, манерой его ведения, характером и стилем отношения к участникам, отбором материала, длительностью и содержанием выступления, отношением к регламенту, умением организовать дискуссию, расставить акценты, обозначить важное, поддерживать по ходу совещания устойчивый интерес к обсуждаемой проблеме, — всем этим он показывает своё отношение к делу.

Именно в ходе коллективного управленческого общения руководитель:

- согласовывает с коллективом нормы и правила деятельности;
- выдвигает управленческие требования;
- отстаивает определённые ценности;
- задаёт тональность в отношениях с подчинёнными;
- осуществляет латентно обучающую деятельность;
- через стимулирование способствует развитию успеха;
- диагностирует состояние коллектива, получает необходимую информацию для анализа ситуации в школе.

Наиболее распространённая встречающаяся сегодня культура проведения совещаний связана с демонстративным безразличием или с шумной имитацией заинтересованности, проведением совещаний наспех, случайно. Тут же на глазах у участников экспромтом возникают какие-то странные, фантазмагорические, импульсивные, случайные, внеуправленческие решения, и каждый из участников совещания в полной мере может убедиться в том, что это обычная детская забава. Результатом этой игры явится процедура забывания происходящего: чем быстрее, тем лучше. Пройдёт месяц, и игра получит своё продолжение в виде мучительных попыток на следующем совещании вспомнить, о чём же так бурно и бесследно дискутировали на предыдущем.

Другая сторона медали всевозможных совещаний связана с тем, что стиль управления руководителя может носить современный демократический характер, однако формы управленческого общения продолжают оставаться старыми, привнесёнными из предыдущей административно-командной эпохи, и этот парадокс приводит к тому, что руководитель, не умея работать в индивидуальном режиме, вынужден использовать в основном только массовые формы.

Нередко совещания проводятся с единственной целью — зачитать инструкции, сообщить о надвигающихся мероприятиях, выдать текущую

информацию. Вроде бы понятно, что это можно сделать, не собирая коллег. Нужно просто своевременно вывешивать сообщения в нужном месте, в нужное время и в нужном, привлекательном виде.

Важно знать, что в большинстве случаев совещание не заменяет индивидуальной работы руководителя с подчинёнными, что коэффициент полезного действия слабо подготовленных, непродуманных совещаний приближается к нулю, что совещание, следствием которого не стал соответствующий документ (приказ, распоряжение, программа, план действий), в организационном плане не оказывает серьёзного влияния на положение дел в организации.

Пока люди, далёкие от школы и её проблем, умозрительно и объективно спорили о сущности образования в целом и воспитания в частности, эпоха ускорила негативные асоциальные процессы. Школа, как чёрт от ладана, побежала от былых ценностей и форм. Освобождённые дети побежали из школы. Бедный учитель, даже если ему в смутное время удалось сохранить наивно-романтические представления, оказался безоружным перед лицом катаклизмов, ударивших по общественному сознанию.

Мы попробовали определить цели нашей школы. Одна из центральных целей школы — подготовить ребёнка к достойному вступлению в жизнь. При этом следует решить несколько **важнейших задач**:

- Речь идёт о профессиональном представлении о том, какими чертами, качествами и умениями, необходимыми для успешного общения, заявления себя, достижения успеха на выбранном направлении, должен обладать учащийся каждого возраста.
- Жизнь ребёнка должна быть интересна, радостна, трудна, успешна сегодня.
- Ученик при выходе из школы должен приобрести умения, которые будут значимы для достижения успеха на производстве и в обществе.
- Наряду с рациональными знаниями, пониманием процессов и явлений важно развитие эмоционально-нравственной сферы.
- Школа совместно с родителями ставит значимой целью научить детей деятельному, творческому, успешному общению.
- Воспитание жизнерадостной активности, способности к самоопределению, к саморазвитию, независимости и самостоятельности, способности к выбору, развитой воли.
- Поддерживать и развивать в ребёнке гордость за принадлежность к человечеству, к своему народу, городу, улице — к большому и малому отечеству.
- Учить высокому благородству и изысканным, добрым, красивым образцам общения.
- Научить ребёнка любить и понимать природу, уважать её, жить с нею в единстве.
- Приучать с детства к подлинной культуре здоровья — физической, психической, нравственной, умственной, духовной. Это должно стать краеугольным камнем всей учебно-воспитательной работы в школе. Не запреты, а знание, не уговоры, а деятельность, не слухи, а понимание.
- Формирование разумных потребностей. Потребность к преодолению трудностей, потребность творить добро, создавать новое, быть счастливым и дарить счастье, потребность к постоянному обновлению знаний и к творчеству, потребность ставить и достигать цели.

Не желая все использовать иностранные слова и униженно повторять свои или чужие зады, я хотел бы особо обратить внимание на необходимость создания в учебном заведении режима толерантности. **Толерантность** — это не всепрощение, это осознанная, принятая, признанная каждым членом сообщества новая культура отношений, базирующаяся на уважении к человеку, на терпимом, сочувственном отношении к чужим недостаткам,

Научиться глубоко понимать достоинства и проблемы каждого ребёнка и умело сочетать добро и требовательность в работе — в этом видится одна из важных проблем школы.

Может быть, стоит подумать о том, что, во-первых, мы как на уроке, так и в процессе управленческого общения отдаём предпочтение массовым формам. Выбор массовых форм невелик: педсовет, так называемая профессиональная учёба, методические объединения предметников и классных руководителей, несколько привычных праздников — и это почти всё. Переход от массовых форм к индивидуальной работе осуществляется со скрипом, поскольку подготовить выступление на массовом педагогическом форуме в кои-то веки — ещё куда ни шло, а носить всегда с собой те особые идеи, варианты, находки, которые и составляют суть индивидуального подхода, — это действительно очень трудно. Но без этого не складывается вертикаль: администрация, не привив эту культуру педагогам, может быть уверена, что и педагоги в работе с детьми будут тяготеть к фронтально-массовым формам.

Во-вторых, мы не умеем и не находим времени для психологически выверенного разговора с коллегами. Это вообще не просто. Иерархическое управление признаёт ведущими формами взаимодействия с подчинёнными приказ, распоряжение, контрольные процедуры. Для того чтобы выйти в позитивный психологический слой, нужно вступить с подчинённым в паритетные отношения. **Административного авторитета здесь совершенно недостаточно, а значит нужно, чтобы коллега захотел с тобой говорить, чтобы ему было интересно и полезно говорить с тобой, и, кроме того, он должен доверять тебе как человеку и уважать тебя как личность.**

Если все эти обстоятельства совпадут, то практика подобных разговоров представителей администрации с подчинёнными может стать опытом культуры общения и залогом для распространения этой культуры во взаимоотношения педагогов и детей.

В таких случаях стоит провести опрос среди педагогов, ставя его целью выяснить, кого из администраторов коллеги готовы пригласить к себе на урок. Если директор вдруг обнаруживает, что в качестве проверяющего у себя на уроке его не хотел бы видеть ни один из педагогов, то это достаточно сильное лекарство от самоуверенности. Но есть и некоторые тонкости. Почему коллеги хотели бы пригласить на урок именно этого завуча? Не потому ли, что он потакает педагогам или, может быть, мало что понимает в диагностике учебного процесса вообще?

Может быть и другая ситуация, когда педагоги не захотят увидеть у себя на уроке никого. Ну что ж, можно сказать, что в этой школе достаточно высокий уровень тревожности.

Можно заискивать перед педагогами, можно непредсказуемо взрывать ситуацию, можно вообще не выходить из кабинета и создать имидж

таинственной деятельности там, за директорской дверью, но можно создавать условия и возможности для совместной с педагогами деятельности в интересах школы, в интересах учеников.

Где, когда и как должно строиться индивидуальное общение представителей администрации с коллегами — на все эти вопросы нужно найти ответ. Приглашение в директорский кабинет сразу после уроков рассматривается педагогами как нечто особенное и чрезвычайное, хотя нередко директора, впадая в ложнодемократический стиль, говорят: «Двери моего кабинета всегда и для всех открыты». И кабинет директора превращается в курительную комнату, пропадает очарование некоей тайны управления, важность и сложность директорского труда нивелируется, и нередко можно услышать от педагогов: «Наш директор обычно висит на телефоне или с кем-нибудь беседует фактически ни о чём — так, тянет время».

Вообще психологически роли в администрации школы обычно делят тремя базовыми способами:

1. Завучи выполняют роль церберов, директор школы выступает в качестве третьей стороны, замиряющей стороны. Эта модель обычно строится на «сдаче» авторитета завуча.
2. Директор в программных речах жёстко и чётко формулирует задачи, озвучивает нелицеприятные результаты анализа деятельности школы и педагогов. Завучам в этой схеме отводится роль успокоителей.
3. И, наконец, в среде администрации случайно находится камикадзе, который вследствие специфических свойств характера добровольно принимает на себя функции обличителя и борца.

На самом деле задача заключается в том, чтобы администрация не пожалела времени на согласование своих позиций и обеспечение реального единства, что исключительно важно для продвижения вперёд.

Родительские собрания проводятся в день, назначенный администрацией школы, как разовая обязательная акция.

Есть классные руководители, которые обеспечивают высокую степень посещаемости родительских собраний, и это априори радует руководство школы. И невдомёк ему, что в основе такого массового охвата нередко лежит обычный человеческий страх — классный руководитель проявил себя как существо мстительное и жестокое и сумел запугать родителей карательными акциями в отношении их в общем-то незащищённых детей. Или провёл такую мощную систему организационно-административных мер (запись в дневнике, специальная записка, звонок домой), когда большинство родителей, решив не связываться со школой, готовы угробить вечер и отсидеть на этом бездарном спектакле.

В большинстве случаев у родителей нет ни малейших оснований для присутствия на родительских собраниях. Ведь, кажется, родитель должен обладать достаточно высокой степенью мазохизма для того, чтобы участвовать в тех экзекуциях, которые устраивает классный руководитель, мелочно и нервно прорисовывающий все известные ему негативные шаги и поступки несчастного ребёнка.

Ещё в новинку, когда родитель запускает в школу первого ребёнка в первый класс и надеется, что сможет рука об руку со школой пройти все одиннадцать лет совместной жизни в интересах ученика, и нередко

в начальной школе такое удаётся. Работа одного учителя в классе способствует изучению детей, большему знанию о них, нежели в средней школе, но это, как правило, не добавляет учителю понимания роли и ценности родительских собраний в педагогической практике.

По сути у учителя не так уж и много форм взаимодействия с родителями: родительские собрания, индивидуальные беседы в школе, посещения на дому (кстати, только с разрешения родителей), совместная деятельность.

К сожалению, ради справедливости стоит констатировать, что значительная часть родителей до прискорбного пассивна и не научена занимать не то чтобы активную, но и вообще какую-либо выразительную роль на родительских собраниях. И в этом видится серьёзная ошибка администрации школы и педагогического коллектива. В некоторых школах ещё как-то могут подвигнуться на проведение «галочного» педагогического совета на тему «Родительское собрание как средство педагогического взаимодействия родителей и школы». Но на этом на долгие годы будут законсервированы и замрут всяческие попытки показать учителям бесценную значимость этого педагогического акта во всей педагогической деятельности классного руководителя.

Можно повторить слова классика: мы не любопытны. Плохую службу сослужит учителю отсутствие профессионального любопытства. Можно говорить об эмпирической формуле: чем больше я знаю о ребёнке и его семье, тем более я могу быть ему полезен. Однако в условиях демократии меняется характер взаимоотношений и с учеником, и с его семьёй. Мы можем рассчитывать только на ту информацию, которую нам готовы дать, поскольку вмешательство в чужую жизнь, а тем более использование частной информации во вред семье и ребёнку совершенно недопустимы.

Что, чем и как родитель мог бы быть полезен школе и как добиться, чтобы он захотел быть полезным, как вывести родителя на родительском собрании из пассивной позиции? Для этого можно использовать разные формы: анкетирование, родительские доклады и сообщения, собрание-праздник со столом и самодеятельностью и т.д.

Одна из школьных исследовательско-аналитических лабораторий работала над проблемой «Родительское собрание».

## **Аналитические материалы и рекомендации лаборатории**

### **1-я анкета для родителей**

1. Чего вы ждёте от родительских собраний?
2. Что мешает вам посещать родительские собрания?
3. Полезны ли для вас родительские собрания?
4. Что больше всего запомнилось вам на родительском собрании?
5. Какая форма родительских собраний вас более всего устроила бы?
6. Какие проблемы вы хотели бы обсудить на родительских собраниях?
7. О чём вы хотели бы рассказать на родительском собрании?
8. Должны ли присутствовать на родительских собраниях учащиеся?
9. Что больше всего вам не нравится на родительских собраниях?

**Рекомендации:**

1. Классный руководитель знакомит родителей с современными психолого-педагогическими знаниями не вообще, а применительно к данному коллективу, в связи с данными проблемами.
2. Классное собрание лучше проводить в форме кафе или, во всяком случае, без «рассады шпалерами».
3. Родительское собрание, как правило, завершается индивидуальным консультированием родителей.
4. Классный руководитель предлагает родителям обсуждать и решать разнообразные педагогические ситуации.
5. Запрещается коллективно обсуждать недостатки и ошибки детей. Запрещается сравнивать одного ребёнка с другим.
6. Родителей лучше приглашать на родительское собрание симпатичной открыткой, с обращением по имени и отчеству, с указанием предлагаемых для обсуждения тем.
7. Приглашённые на собрание учителя согласовывают с классным руководителем тональность и направленность своих выступлений.
8. Классное родительское собрание категорически необходимо отменить, если учитель плохо знает детей, не готов к родительскому собранию. Речь не идёт об информационно-организационных встречах.
9. В течение года родители два раза пишут сочинение на тему, что удалось и что не удалось в воспитании своих детей?

**Темы родительских собраний**

- Как провести домашний праздник.
- Во что и как играть с детьми.
- Давайте поговорим о самых интересных поступках и случаях из жизни ваших детей.
- Что мы можем сделать вместе, чтобы ребятам хорошо жилось в школе, чтобы они любили школу.
- Как добиться, чтобы наш класс стал лучшим в школе (совместное собрание родителей и учащихся).
- Давайте нелицеприятно обсудим все трения, претензии, предложения, несогласия.
- Что делать с внешкольными творческими интересами ваших детей.
- Как помогать детям в учёбе: требовать или поддерживать, спешить или ждать.
- О чём говорить, чем совместно заниматься и о чём молчать вместе с детьми.
- Что должен и не должен делать в семье отец и чем он может быть полезен школе и детям.
- Решение проблемных психолого-педагогических ситуаций.

**2-я анкета для родителей**

Государство в ближайшие годы не найдёт средств для того, чтобы обеспечить индивидуальный образовательный запрос родителей и детей. В школе нет денег и материально-технического обеспечения для дополнительного образования детей. Мировая практика показывает, что без деятельного уча-



ствия родителей — личностного, человеческого, профессионального — школа одна справиться с обучением и воспитанием детей не может. Для детей роль родителей более значима, чем роль школы, но в то же время, **если не удастся объединить родительские возможности и профессиональные знания учителей в деле обучения и воспитания** детей, значительного успеха добиться будет трудно. Поэтому мы, проводя эту анкету, очень надеемся на вашу поддержку и помощь.

1. Каким видом творчества вы занимались в юности?
2. Каких спортивных успехов вам удалось добиться?
3. Занимались ли вы художественной самодеятельностью в детстве и в юности?
4. Кто в вашей семье умеет готовить что-то вкусное по «семейным» рецептам? Напишите названия этих блюд.
5. Где живут ваши родственники, в каких городах и странах?
6. Любите ли вы рыбалку, выращивать животных, выращивать цветы и ухаживать за ними?
7. Была ли в вашей жизни какая-либо выдающаяся история?
8. Есть ли у вас призы, награды, грамоты?
9. Умеете ли вы снимать кино или фотографировать?
10. Как вы считаете, что можно было бы организовать интересного для ваших детей?
11. Любите ли вы петь и какой репертуар для вас предпочтителен?
12. Напишите дни рождения всех членов вашей семьи и дни самых значимых для вас семейных праздников.
13. Как вы думаете, чего больше всего хотел бы ваш ребёнок?
14. Ваши любимые книги и герои?
15. Ваши любимые семейные выражения?
16. Любите ли вы возиться с техникой, ремонтировать автомашину, пылесос, холодильник, телевизор?
17. Что вам интересно было бы делать совместно с учащимися?
18. О чём интересном и важном вы могли бы рассказать учащимся?
19. Могли бы вы совместно с учащимися разработать и реализовать какой-либо замечательный проект?
20. Чем и как вы могли бы помочь в материально-техническом обеспечении учебного процесса?
21. Чему профессионально вы могли бы научить ребят?
22. Какой классный час вы могли бы провести?
23. Вы могли бы помочь в оформлении кабинета, здания школы, пришкольного участка?
24. В каких соревнованиях и конкурсах лично вы или в составе всей семьи приняли бы участие?
25. Вы могли бы помочь учащимся познакомиться с вашей работой?
26. Какой клуб или секцию вы могли бы возглавить?
27. Могли бы вы вместе с ребятами выпускать газету, подготовить спектакль, организовать спортивный чемпионат?
28. Какую материально-техническую помощь вы могли бы оказать школе?
29. Могли бы вы помочь в работе с учащимися, требующими дополнительного внимания?

**Владимир Лизинский**  
Управленческий дневник  
директора школы