

ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ: УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Школа — учреждение достаточно консервативное, самоохранительное. И это закономерно: нельзя погружать детей «умом незрелых», с их неокрепшими душами в пучину «броуновского движения» неоправданно интенсивных новаций. И тем не менее школа, её жизненный уклад, способы организации образовательного процесса находятся в постоянном движении, совершенствуются. Основным документ школы носит название «Программа развития», то есть непрерывных изменений.

Как проходит этот процесс? Какие преграды встречает на пути? Как относятся к нему учителя? Какое место занимает он в деятельности современного руководителя? Над этими сущностными вопросами размышляет автор статьи, которую мы вам предлагаем.



Дмитрий Фишбейн,
старший
преподаватель
кафедры управления
человеческими
ресурсами
Академии
повышения
квалификации
и профессиональной
переподготовки
работников
образования

Школа переживает время перемен. Инициированные процессом модернизации образования, появлением современных технологий, всё новые и новые изменения приходят в образовательные учреждения: единый государственный экзамен, профильное обучение в старшей школе, совершенствование содержания образования, изменения в сфере его экономики. Вне зависимости от нашего отношения к этим переменам, думаю, надо признать, что они обусловлены изменениями, которые произошли в последнее время в нашем обществе. Хотим мы того или нет, но объективное требование таково, что должны измениться позиция школы по отношению к окружающему сообществу; роль учителя, который становится полноправным субъектом образовательного процесса; экономическая деятельность школы и так далее. Сегодня руководителю совместно с коллективом — претворять всё это в жизнь. Даже если нововведение инициировано Президентом страны (как, например, приоритетный национальный проект) или Министерством образования и науки России, всё равно педагоги воспринимают школьную администрацию в качестве тех, кто побуждает их действовать, думать, меняться. Конечно, один руководитель без команды единомышленников не сможет ничего изменить в школе. Вспомним великого Ушинского: ничего нельзя сделать в школе, минуя голову учителя. Я бы добавил: и его сердце, его энергию, увлечённость. Именно поэтому **судьба любой новации зависит от того, как будут настроены члены педагогического коллектива, как станут относиться к нововведениям.** Как показывает практика, в условиях перемен и высоких темпов их реализации любое изменение, которое планируется осуществить в школе, нередко **встречает сопротивление членов педагогического коллектива.**

Под термином «сопротивление» понимается противодействие изменениям. При этом работники школы могут не выражать открытого недовольства, не оказывать явного сопротивления, нежелания выполнять те или иные действия. Эффект сопротивления в том и заключается, что люди внешне не показывают своего несогласия с тем или иным изменением, но внутренне активно его отвергают. Для характеристики этой позиции используется довольно образное понятие «внутреннее увольнение»: учитель остаётся на своём рабочем месте, но трудится совсем не так, как требует ситуация,



как хочет видеть руководитель. Такие примеры не единичны, они многочисленны. Поэтому **преодоление сопротивления коллег планируемым переменам становится сегодня одним из основных аспектов управленческой деятельности руководителей школ.**

В чём же причины сопротивления педагогов?

В 2002 году специалисты Центра управленческого консультирования «Решение» А. Бурмистров, Н. Трифильцева, В. Орлов провели исследование причин сопротивления организационным изменениям на предприятиях Санкт-Петербурга. Результаты их опроса выявили: более половины руководителей при реализации программ развития своих предприятий встретили сильное сопротивление переменам со стороны членов коллектива. Сопротивление персонала наблюдалось даже в тех случаях, когда изменения проводились в интересах сотрудников. Различными методами исследователи изучили основания такой позиции и определили наиболее типичные причины сопротивления.

1. Люди не хотят перемен, так как опасаются, что они приведут к увеличению объёма их работы. Людям свойственно стремление экономить усилия, к тому же учителя достаточно консервативны, им комфортно в привычной обстановке, в которой они чувствуют себя уверенно. Как люди творческие и в массе своей ответственные за результаты труда, они опасаются, что в новой ситуации может выявиться недостаток имеющихся у них знаний, навыков, умений, способностей. В качестве аналогии приведу такой пример. Многие учителя, начинающие в новом учебном году работать с пятиклассниками, часто слышат от них: «А мы с Верой Петровной (Александрой Ивановной...) делали это не так!», «А у нас была одна тетрадь для всех предметов». Приходилось долго и упорно объяснять, убеждать детей, добиваться своего. Не так ли и мы, учителя, сопротивляемся новым подходам, требованиям, технологиям?

Для многих учителей изменения связаны с утратой уверенности, которую давала работа. Одних пугает неизвестность, и они держатся за старые модели поведения, даже тогда, когда понимают, насколько они устарели, стали тормозом. Некоторые понимают, что им придётся осваивать новые способы деятельности, больше трудиться и опасаются, что не хватит для этого сил, выносливости, что утратят успешность. Они боятся потерять хорошие условия работы, ощущение свободы. Их пугает то, что изменения повлекут за собой потерю ответственности за определённый, привычный участок работы, некоторую власть, что изменится их положение. Страшит и возможное изменение статуса, потеря прав, привилегий. Третьи даже считают изменения неким осуждением, неприятием их прошлой деятельности.

2. Второй источник сопротивления новшествам, выявленный исследованиями центра «Решение», — **начальственное навязывание изменений**. Это целиком зависит от культуры управленческой деятельности, её демократизма. Конечно, проще всего издать приказ, «поставить задачу», что и делают слабые, недалёкие руководители с низкой управленческой и общей культурой. Гораздо сложнее — убедить людей, найти для этого необходимые (и непременно — правдивые!) аргументы **в пользу изменений для дела**, а не в угоду себе, своим мелочным амбициозным целям или в угоду вышестоящему начальству.

Но для этого нужны не только высокие профессиональные, но и нравственные качества, подлинное уважение к тем, с кем рядом трудишься на равных, а не эксплуатируешь их умение, их профессионализм.

3. Ещё одна причина сопротивления изменениям — недоверие к руководителю, инициатору реформ. И здесь снова первоочередную роль играет личность руководителя, его профессионализм, отсутствие прожектёрства, его неформальный статус, неформальное лидерство, в основе которого — управленческая и общая культура и основанный на ней высокий авторитет.



Юридические консультации

На вопросы отвечает юрист, кандидат педагогических наук, начальник отдела Университета Российской академии образования Елена Болотова

В сентябре я перешла работать в другую школу, где мне не начислили 25-процентную доплату за высшую категорию, ссылаясь на приказ губернатора Новосибирской области № 840 от 03.09.2001 о том, что она начисляется независимо от особых условий труда. Бухгалтер школы и гороно трактуют эти особые условия труда как северный коэффициент. Так ли это?

Е.А. Годунова

В законе Новосибирской области от 15.05.2006 № 12-03 «О нормативах финансирования образования в Новосибирской области» установлены новые принципы финансирования образовательных учреждений, которые повлекут за собой и изменение системы оплаты труда. Нормативное соотношение тарифного фонда и фонда надбавок и доплат устанавливаются губернатором Новосибирской области. В этом случае надо следить за документами, издаваемыми местными органами власти.

По Новосибирску пока не отменено постановление мэрии от 28.09.2005 № 1088 «О системе оплаты труда работников муниципальных учреждений бюджетной сферы». В нём, например, сказано, что «за работу, связанную с особыми условиями труда и режимом работы, работникам муниципальных бюджетных учреждений устанавливаются выплаты компенсационного характера».

К выплатам компенсационного характера относятся надбавки и доплаты за:

- выполнение тяжёлых работ, работ с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- совмещение профессий (должностей) и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы;
- сверхурочную работу;
- работу в ночное время;
- работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- выполнение работ различной квалификации;
- допуск к государственной тайне.

Размеры и порядок выплат компенсационного характера устанавливаются нормативными

4. Четвёртая причина сопротивления — игнорирование традиций. В любой организации есть не только свои традиции, но и **традиционные основы профессии**, которые придают коллективу своеобразие, помогают лучше выполнять свои функции, достигать цели. Нововведения порой не только зачёркивают эти традиции, но и **противоречат неким давно выработанным основам, способам профессиональной деятельности**. И тут уж вступают в силу инстинкт профессионального самосохранения и незыблемость следования правилам — писаным, а иногда и неписаным.

5. Наконец, пугает людей «революционность» изменений, что логично связано с предыдущей причиной сопротивления им. Есть такие руководители, которые хотят изменить всё сразу и решительным образом.

Такие вот основные причины сопротивления изменениям выявили Санкт-Петербургские исследователи из Центра управленческого консультирования «Решение».

Очень важным источником сопротивления, как мне представляется, является и то, что **перемены почти всегда ухудшают психологический климат в коллективе**, так как нередко могут быть связаны с потерей прежних контактов и друзей.

Наши исследования показывают, что **для российских педагогов хорошие взаимоотношения в коллективе очень существенный фактор комфортности деловой среды**. Попробуем представить, как могут складываться отношения при реализации нововведений. Работали, предположим, много лет вместе два учителя — использовали некие методические приёмы, похожие подходы, учебно-методические комплексы, обсуждали за чашкой чая и в методобъединении профессиональные (и не только) вопросы. И вдруг всё меняется. В результате чего в школе один из наших педагогов вносит серьёзные коррективы в свою работу, начинает использовать новый учебно-методический комплекс, существенно меняет подходы к проведению уроков, к оцениванию знаний учащихся. Прежние дружеские контакты ослабевают: нашим добрым друзьям уже нечего обсуждать, нечем делиться, каждый из них решает уже разные проблемы. Личные контакты в конце концов рвутся, что, несомненно, болезненно для обоих.

Иногда дело даже не в том, что учителя сопротивляются переменам, а в том, что **озадачены ими: многие и хотели бы измениться, но не знают, как**. Им нужна помощь, чтобы управлять процессом перемен. Один из ведущих исследователей в области управления изменениями — американский учёный Джон Мейнрад Кейнс об этом сказал так: «Для людей самое сложное — не признавать новые идеи, а позабыть старые».

В этой связи вспоминаю описание одного эксперимента (правда, не из области педагогики), который наглядно демонстрирует эффект сопротивления. Суть эксперимента такова: в большой аквариум, разделённый на две части стеклянной перегородкой, поместили щуку, которой была отдана половина аквариума. В другой его половине плавало много мелких рыбок.



Конечно, щука предпринимала неистовые попытки добраться до рыбёшек, однако каждый раз натывалась на стекло. В конце концов она сдалась, поняв, что добраться до лакомства невозможно. Через какое-то время стеклянную перегородку убрали из аквариума, и рыбы перемешались. И хотя рыбёшки плавали около щуки, она их словно не замечала! Щука в этом случае **попалась в ловушку модели поведения, которую не смогла забыть.**

Как это ни странно, мы, как эта щука, нередко склонны придерживаться тех способов действия, которые со стороны могут показаться нелогичными, устаревшими. Но мы к ним привыкли! И если кто-то пытается заставить нас изменить эти модели поведения, мы начинаем отчаянно сопротивляться, использовать различные формы противодействия.

Формы сопротивления

С моей точки зрения, открытое организованное сопротивление учителей изменениям в наших школах — явление достаточно редкое, это скорее исключение из правил. Значительно чаще учителя используют скрытые формы сопротивления. Руководителю необходимо уметь видеть эти формы и соответствующим образом реагировать на подобное поведение подчинённых. Попробуем в виде таблицы представить возможные способы сопротивления педагогов изменениям, причём со стандартными речевыми оборотами, которые характерны для этой ситуации.

Формы сопротивления	Стандартные речевые обороты
Никто не говорит «нет», но никто ничего и не делает	«Давайте быть ближе к жизни...» «Не вижу веских причин, по которым мы должны что-либо изменять, всё и так идёт хорошо»
Нежелание обучаться новым способам деятельности	«Чтобы освоить новое, надо проводить семинары, лекции, а нам некогда этим заниматься». «Я бы не прочь, я с огромным удовольствием, но вот сейчас это так не вовремя, если бы через два-три года...»
Избегание обсуждения новшеств, демонстративное отсутствие инициативы	«Мне нечего сказать по этому поводу...»
Поиск ошибок, неконструктивная критика	«Всё это было и раньше, но ничего не изменилось...»
Намеренно неверное использование наработок, рекомендаций	«Как было сказано, я так и делала... А, Вы не это, оказывается, имели в виду...»
Постоянное требование дополнительной информации	«У нас очень мало данных, чтобы решить, нужно это делать или нет...»
Увязка решения основной проблемы с другими вопросами	«Это можно попробовать сделать, если будет сделано то-то и то-то...»

правовыми актами Российской Федерации, Новосибирской области и мэра.

За работу в местности с особыми климатическими условиями работникам муниципальных бюджетных учреждений предусмотрен районный коэффициент в размере, установленном нормативными правовыми актами Российской Федерации и Новосибирской области». Однако размеры этих выплат в документе не определены.

Рекомендуем Вам ознакомиться с размерами надбавок, установленных педагогическим работникам г. Новосибирска в рублях, а не в процентах (Постановление мэрии города Новосибирска, «Верный Новосибирск», № 82, 04.05.2005 и № 12, 24.01.2005).

При каких условиях ребёнок с диагнозом «олигофрения в степени дебильности» может обучаться в общеобразовательном классе? Могут ли учителя обязать одновременно вести урок с классом и этим ребёнком по программе школы 8-го вида? Можно ли вывести этого ученика на домашнее обучение, так как по объективным причинам нет возможности устроить мальчика в специальную школу?

Н.П. Барашкова

Точного описания условий обучения детей с диагнозом «олигофрения в степени дебильности» в общеобразовательном классе в нормативной базе найти не удалось. Очевидно, здесь исходят из индивидуальных рекомендаций, поскольку дети, как правило, направляются на обучение в специальные коррекционные учреждения.

Опыт интегрированного воспитания и обучения детей с отклонениями в развитии зафиксирован для дошкольных образовательных учреждений в письме Минобразования РФ от 16.01.2002 № 03-51-5ин/23-03. Например, в дошкольных учреждениях организуют смешанные группы, где на 5 детей с нарушением интеллекта (неосложнённая форма олигофрении в степени дебильности) должно приходиться не меньше 10 детей нормального развития. Дети в такой группе не должны находиться более двух лет, и за такой группой, помимо воспитателя, закрепляется олигофренопедагог.

Направляют детей с отклонениями в развитии в школу надомного обучения или переводят на надомное обучение органы управления образованием только с согласия родителей (законных представителей) на основании заключения лечебно-профилактического учреждения и психолого-медико-педагогической комиссии.

Рекомендуем родителям обратиться за дополнительной консультацией в лечебно-профилактическое учреждение за рекомендациями,



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

а также в Институт коррекционной педагогики Российской академии образования.

Педагог будет обязан выполнять те функциональные обязанности, которые на него возложит администрация школы.

Уроки труда у моей дочери проводятся совместно с мальчиками. В школе есть специалист для обучения девочек труду. В классе 5 девочек, остальные мальчики. Класс не разделили на группы. Девочки вынуждены изучать программу, предназначенную для мальчиков. Они должны копать, собирать мусор, носить тяжести, пилить и т.д. Какие критерии оценок существуют по труду у учеников 7-х классов? Учитель ставит «3» за плохую работу: ребёнок мало вынес мусора, выкопал мало и т.д. Мы считаем, что нас лишают полноценного образования, не обучают труду, а используют детей как рабочую силу.

И. В. Зыкова

Вам необходимо обратиться с жалобой в орган управления образованием, а если Вашу жалобу откажутся рассматривать, — в прокуратуру, поскольку Вы правы, у учащихся действительно используют как рабочую силу.

Приказом Минобрнауки РФ от 05.03.2004 № 1089 «Об утверждении федерального компонента государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования» определено, что специальную технологическую подготовку выбирают учащиеся.

При этом девочкам могут быть предложены следующие технологические направления трудовой деятельности:

— в сфере промышленного производства: изготовление хлебобулочных или кондитерских изделий; швейное дело; вязание и плетение; вышивка; ковроделие; роспись тканей; наладка швейного оборудования; моделирование одежды и головных уборов;

— в сфере строительных и ремонтных работ: архитектурное проектирование; малярные (строительные) работы; облицовочные работы; штукатурные работы;

— в сфере телекоммуникаций и информационных технологий: операторские работы на ЭВМ (компьютерные сети, компьютерная графика); телеграфия; телефонная связь; радиооператорские работы;

— в сфере управления: бухгалтерское дело; делопроизводство; машинопись; основы менеджмента;

— в сфере проектирования: художественно-оформительские работы; реставрационные работы; черчение;

Вот типичный пример из школьной практики. В одной из школ я был свидетелем перехода начальной школы от традиционного учебно-методического комплекса на новый, сопровождающий новую технологию. Учителя методического объединения начальных классов в полной мере использовали разнообразные формы сопротивления. Их можно понять: у большинства педагогов — солидный стаж работы в школе, при обучении в институте они, и отдалённо не слышали о новой образовательной технологии.

При первоначальном знакомстве с программой и учебниками они тем не менее, отметили высокий уровень теоретизации материала, новые способы деятельности школьников. И — почувствовали угрозу оказаться некомпетентными, понимая, сколько времени и сил потребует освоение новой программы. В итоге изменения в их работе происходили очень болезненно, сложно, и от руководителя требовалось большое управленческое искусство, чтобы преодолеть эти настроения.

Какие же управленческие способы есть в арсенале руководителя для этого?

Управленческие методы преодоления сопротивления изменениям

Тактические приёмы работы руководителя в ситуации сопротивления изменениям различны. Но все они, по моему глубокому убеждению, должны лежать в области демократичных, а не авторитарных процедур. Времена жёстких приказов, суровых инструкций и указаний уходят в безвозвратное прошлое. Образовательные учреждения, в которых преобладали (или ещё преобладают) строгий начальственный контроль, послушание и жёсткая иерархия, должны уступить место школам, сосредоточенным на конструктивных идеях, информированности и взаимодействии. Мне кажется, что ошибка многих директоров — их убеждённости в том, что отсутствие руководства приводит к хаосу. А ведь отношение руководителя к учителям, своим коллегам как к партнёрам, как к людям, которые в полной мере ответственны за то, что делают, больше отвечает реалиям сегодняшнего дня, чем прежнее стандартное руководство. **Единоначалие эффективно при коллективном разуме, при способности руководителя делиться властью, делегировать полномочия, верить людям, слышать их.** Иначе неизбежны профессиональные искривления, утрата авторитета. Такому руководителю придётся постоянно доказывать, кто в доме хозяин. Его будут слушать, а в глубине души презирать и оказывать глухое сопротивление всем его распоряжениям.

Какие же демократичные способы преодолеть сопротивление можно предложить руководителям школ? В первую очередь это информирование людей обо всех аспектах внедрения инновации и о роли каждого учителя в этом процессе. Никого не удастся воодушевить, побудить или принудить что-либо сделать, не сообщив, куда, зачем и почему надо идти, делать то-то



и то-то. Желательно, чтобы учителя получали информацию о цели изменений только от первого руководителя, что придаст особый статус изменениям. Несмотря на это, разумно предложить заместителям директора быть всегда готовыми информировать учителей по любым вопросам изменений, разъяснять все сложные аспекты перемен. Такие беседы лучше проводить с глазу на глаз.

Прежде чем учителя смогут понять и принять предлагаемое изменение, они хотят получить ответы на большое количество вопросов, скажем, таких: «Что это будет означать для меня?», «Что это будет означать для школы?», «Есть ли варианты лучше предлагаемого?», «Если я буду действовать иначе, смогу ли сделать это?», «Реально ли то, что я слышу о будущем школы?», «Почему нам надо следовать именно этим курсом?», «Не играют ли другие в какую-то игру, возможно, для того, чтобы улучшить своё положение за наш счёт?..» Вопросов подобных — непочатый край.

Ответы на них учителя должны получить до начала активного внедрения изменений. Информирование коллектива должно проходить в рамках специально организованных мероприятий: это могут быть тематические педагогические советы, научно-методические семинары, «круглые столы», совещания при директоре или завучах.

Ещё один важный аспект, касающийся методов преодоления сопротивления: **люди никогда не противятся своим собственным идеям.** Это, наверное, самый важный и самый очевидный из всех советов относительно успешности изменений. В связи с этим вспоминаю историю с императрицей Екатериной II. Иностранный посол как-то спросил у государыни: «Как вы, ваше величество, добиваетесь того, что непослушные дворяне вас всегда слушаются?» Императрица ответила: «Я никогда не заставляю их делать то, что им невыгодно».

Убеждён: педагоги, участвующие в принятии решений и обсуждающие, что и как предстоит изменить в школе, не только охотнее поддерживают преобразования, но благодаря участию в этом процессе фактически меняются сами. Люди, помогающие принимать решения о будущем организации, учатся думать о ней по-новому, открыто высказывать собственное мнение, разрешать конфликты. Они совершенно по-новому и общаются с коллегами; учатся мыслить и действовать творчески, читают необходимую литературу, выступают перед родителями учеников, исследуют проблемы, связанные с изменениями.

Этапы внедрения изменений в школе

Внедрение изменений в образовательную практику чаще всего проходит несколько этапов.

1-й этап. Подготовка школы к переменам. Этот период обычно называют «размораживанием». На этом этапе руководитель разъясняет подчинённым причины изменения, цели, роль педагогов в процессе перемен. Ничего не удастся сделать, пока учителя

— в сфере коммерции: продажа продовольственных или непродовольственных товаров; обслуживание на предприятиях общественного питания; страховое дело; рекламное дело; контрольно-кассовые операции;

— в сфере сервиса: переплётные работы; ювелирные работы; ремонт обуви; ремонт часов; обслуживание автомобилей; вождение автомобиля; парикмахерское дело; фотография; индивидуальный пошив одежды; декоративное оформление витрин; социальное обслуживание; озеленение; цветоводство;

— в сфере декоративно-прикладного искусства: выжигание по дереву; резьба по дереву и бересте; кружевные работы; вышивка; плетение; гонимые работы; изготовление художественных изделий из дерева, бересты и лозы; резка канка художественных изделий и другие.

У меня трудный ребёнок, ему 13 лет, учится в 8-м классе. Очень рассеянный, в школе много отвлекается. Плохое поведение. Дома занимается дополнительно с педагогами по некоторым дисциплинам, посещает психолога. Причём дома ведёт себя хорошо, слушает преподавателей. Могут ли нас исключить из школы или перевести на семейное обучение? Какие показания нужны для индивидуального обучения по общеобразовательной программе?

Родина

Основания отчисления учащегося из школы должны быть указаны в Уставе школы. Из всего, что Вы перечислили, оснований для отчисления из школы Вашего ребёнка нет, тем более, что он не достиг 15 лет. Закон РФ «Об образовании» допускает отчисление учащегося, достигшего возраста 15 лет, в случае неоднократных грубых нарушений Устава школы.

Подскажите, есть ли перечень документов, которые обязаны вести преподаватели детской художественной школы? Нас обязывают вести личные дела учащихся, следить за оплатой (собирать квитанции, писать отчёты по оплате), несмотря на то, что в наших должностных инструкциях этого нет. У директора на все вопросы один ответ: «Вы обязаны, потому что этих обязанностей не написано ни у кого, а значит, выполнять их больше никому».

Елена Сергеевна

Кроме как административного ресурса директора ничего к вам применить не может. Проблема на самом деле решается просто и с позиции администратора. Достаточно по согласованию с работником внести дополнительные обязанности в должностную инструкцию и конфликта не будет. На самом деле вести отчёт оплаты занятий учащимися школы



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

обязана бухгалтерия. Она же должна проинформировать руководителя и преподавателей о том, у кого из учащихся имеется задолженность по оплате. Преподаватель в силу того, что непосредственно общается с учащимися, должен строго соблюдать условия договора об оказании платных услуг. В таких договорах обязательно прописано, что в случае неплаты учащиеся не допускаются к занятиям.

Распределение ответственности и обязанностей работников фиксируется в локальных актах образовательного учреждения: правилах внутреннего трудового распорядка, должностных инструкциях, коллективном договоре, договоре об оказании платных образовательных услуг и т.п.

В школе официально нет 8-го, 9-го, 10-го и 11-го уроков. На деле в качестве обязательных уроков используют школьный компонент и развивающие часы, заставляя учащихся в обязательном порядке посещать их, в противном случае учитель ставит «2» за незнание материала, который объяснялся на ШК. И родители, и дети понимают, что это незаконно, но подделать ничего не могут. Что можно предпринять?

Вам следует отправить письменную жалобу в орган управления образованием, которому подотчетна школа. При этом необходимо приложить копии страниц учебного дневника, в котором отражается полная учебная неделя. То, о чем Вы пишете, — грубое нарушение СанПиН 2.4.2.1178-02, кроме того, используется метод психического давления (проставление «двоек» за непосещение занятий), который, к сожалению, трудно доказать. Такие методы учебной и воспитательной деятельности запрещаются Законом РФ «Об образовании» (ст. 15).

В последние годы наша школа сотрудничает с фондом «Просвещение». Каким образом регулируется работа данного фонда? В течение почти двух месяцев мы вынуждены заменять уволенную коллегу. Каким образом и в течение какого времени производится оплата этих замен?

О. В. Крылова

Благотворительный фонд «Просвещение» в 2000 году был исключен из Реестра юридических лиц Министерства юстиции РФ. Существует также Негосударственный фонд пенсионного обеспечения «Просвещение» (660049, г. Красноярск, ул. Карла Маркса, 93, оф. 419). Деятельность фондов (некоммерческих организаций) регулируется ст. 118, 119 ГК РФ.

Замена одного учителя другим называется временным переводом работника и осуществляется

не поймут: обстоятельства изменились, надо к ним адаптироваться, а значит, и самим меняться: «То, что раньше было основой успеха, сейчас уже не может полностью устраивать нас», — вот главная мысль. Чтобы донести её до педагогов, убедить в том, что изменения необходимы, можно использовать приём сравнения вашего учебного заведения с другой известной школой. Например, сравнительный анализ состояния дел у «нас» и в другой школе показал, что у соседей наблюдается больший приток учащихся как в первые классы, так и в старшую школу. Опыт учителей соседней школы отмечен на региональном и федеральном уровнях: и школа, и педагоги приняли активное участие в реализации Национального проекта «Образование» и заняли призовые места в конкурсе. В этой школе проведено много открытых мероприятий для учителей и родителей, отзывы о мероприятиях самые положительные. Задача такого сравнения не в том, чтобы «напугать» педагогический коллектив или упрекнуть учителей, а чтобы выявить проблемные зоны в деятельности школы, убедить коллег заняться решением этих проблем. При этом очень важно убедить коллектив в том, что у руководителя нет намерений менять всё и сразу: существенной части школьной жизни перемены не коснутся. Если учителя поверят, что существующие в школе традиции, очень важные для них, не будут упразднены (что очень болезненно отразится на жизни коллектива), они поверят руководителю и не станут оказывать сопротивление переменам.

На этом этапе надо, с одной стороны, дать время коллективу для снятия психологического напряжения, с другой — начать обучение, например, организовать постоянно действующий научно-методический семинар. Будем помнить: никакие перемены невозможны без повышения профессиональной квалификации учителей.

Быстро завершать этот важнейший этап преобразований ни в коем случае не стоит. Только когда руководитель почувствует, что коллектив получил ответы на все вопросы и большинство сомнений и страхов развеяно, что люди готовы с желанием приступить к реализации нововведений, тогда и стоит переходить к следующему этапу.

2-й этап. Реализация изменений в школе. На этом этапе руководителю посоветую: меняйте только то, что необходимо для достижения желаемого улучшения; имейте достаточный резерв времени, административных, кадровых, финансовых, юридических ресурсов на случай затруднений; будьте готовы внести коррективы в стратегию изменений. На этом этапе очень важно не забывать отмечать «маленькие победы», поощрять их, показывать педагогам реальность перемен, поддерживать в коллективе стремление к успеху, создавать ситуацию успеха. Для этого разумно разделить достаточно длительный процесс преобразований на меньшие временные отрезки, четко спланировать их последовательность, фиксировать промежуточные результаты внедрения изменений.

Управление изменениями на этом этапе фактически должно заключаться в четком исполнении программы намеченных



действий и параллельно — в отслеживании того, не изменилась ли ситуация настолько, что намеченную и утверждённую программу нужно срочно корректировать. Главным **объектом мониторинга на этом этапе должно стать эмоциональное состояние людей**. Оценка психологического состояния педагогов, их настроение должны быть в центре внимания руководителя. Предлагаю один из вариантов анкетирования учителей о психологической комфортности работы в условиях изменений.

Анкета «Насколько вам комфортно в школе?»¹

Уважаемые коллеги! Выскажите, пожалуйста, своё мнение по поводу следующих утверждений, выбрав один из вариантов ответа.

	Редко	Иногда	Часто	Всегда
Хорошо представляю себе, куда движется наша школа				
Уверенно чувствую себя на своём рабочем месте				
Считаю, что могу повлиять на развитие моей карьеры				
У меня много возможностей заняться новыми делами				
Руководитель нашей школы меня вдохновляет и поощряет				
В школе присутствует ощущение работы в команде				
В нашей школе люди испытывают доверие и уважение друг к другу				
В школе люди очень открыты				
Люди в школе ценят и признают мои заслуги				
Считаю, что я полезна школе				
В нашей школе приятно работать				
Правила и процедуры в нашей школе применяются справедливо				
В нашей школе люди ответственны				
Нам предоставляется возможность получать новые знания				
В нашей школе справедливая система поощрений				
Я полностью контролирую свой объём работы				
Педагоги школы предпочитают уравновешенный стиль жизни				

Присудите каждому ответу «редко» 1 балл, «иногда» — 2 балла, «часто» — 3 балла, «всегда» — 4 балла. Подсчитайте результат. Если опрашиваемый набрал 34 балла и менее, то он полагает, что работает в очень стрессовой обстановке. Если — от 35 до 51 балла, то работает в условиях стресса, но может с ним справиться. Если — 52 балла и более, то обстановка в школе комфортна.

3-й этап. Закрепление новых методов деятельности и процедур. Этот период образно называют «замораживанием». 3-й этап нужен педагогам для закрепления навыка деятельности

¹ Тест взят из книги «Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта» Кетс де Врис Манфред/Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

без его согласия по решению руководителя образовательного учреждения. Такой временный перевод не может превышать одного месяца (ст. 72.2 ТК РФ). В противном случае характер работы специалиста, который заменяет отсутствующего сотрудника, меняется: продолжение работы возможно только с письменного согласия работника, который будет заменять заболевшего коллегу до его выхода на работу. Если по окончании срока перевода прежняя работа работнику не предоставлена, а он не потребовал её предоставления и продолжает работать, то условие соглашения о временном характере перевода утрачивает силу и перевод считается постоянным.

Оплата замен производится в тот же период, что и ежемесячная заработная плата по основной работе. При этом часовая ставка работников, заменяющих отсутствующего учителя, определяется в соответствии с их ставкой заработной платы.

Мой сын учится в 5-м классе. Чтобы в закреплённом за их классом кабинете было чисто и детям не приходилось самим мыть там пол (мы решили, что ведра с водой пока тяжеловаты для 11-летних), родители по предложению администрации сдают по 25 рублей «на уборку». Но недавно директор распорядилась, чтобы наши пятиклассники помимо этого ежедневно мыли пол ещё и в другом кабинете, мол, «тот кабинет ни за кем не закреплён, а уборщиц в школе не хватает». Мы, родители, подозреваем, что так быть не должно. Поясните, как остановить этот беспредел?

Е. Трофимова

В каждой школе штатным расписанием предусмотрены ставки уборщиков помещений. Например, в Письме Минобразования РФ от 01.07.2002 № 981/28-12 «О рекомендациях по формированию штатной численности работников образовательных учреждений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» указано, что на каждые 250 кв. м вводится 0,5 ставки. Оплата труда такого работника в соответствии с Приказом Минобразования РФ от 29.10.2001 № 3477 «Об утверждении перечня профессий профессиональной подготовки» устанавливается в диапазоне 1–2-го разряда ЕТС.

В сложившейся ситуации следует, конечно же, побеседовать с директором и ознакомить её с решением родительского собрания, возможно также оформление на имеющиеся вакансии уборщиков конкретных работников. Если директор будет утверждать, что у него нет вакансий уборщиц или вообще таких ставок нет, следует обратиться в орган управления по поводу



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

нарушения прав учащихся. Поскольку согласно п. 14 ст. 50 Закона РФ «Об образовании» привлечение обучающихся, воспитанников гражданских образовательных учреждений без согласия обучающихся, воспитанников и их родителей (законных представителей) к труду, не предусмотренному образовательной программой, запрещается.

Можно ли ввести в школе с локальной сетью на 50 машин должности замдиректора по информационным технологиям, системного администратора и лаборанта кабинетов информатики? Какие существуют нормативные документы, должностные инструкции и нагрузка (сколько часов в неделю)?

Т. Малинникова

Введение в штатное расписание школы различных должностей находится в компетенции руководителя школы. Всё определяется наличием финансов. Однако следует помнить, что работники на таких должностях не пользуются льготами, которые распространяются на педагогических работников (удлинённый отпуск, специальный стаж для пенсии).

Я педагог-психолог и по совместительству учитель истории. Как учителю, мне ежемесячно платят 100 рублей методических. Почему мне, как педагогу-психологу, не платят методических по основной должности?

Т.В. Кроткова

Установление доплат находится в компетенции руководителя образовательного учреждения. Виды и форма доплат и компенсаций могут быть закреплены в Коллективном договоре. Однако если у работника возникает право на доплаты и компенсации по двум основаниям, то такая выплата устанавливается по одному наиболее выгодному для работника основанию.

Классный родительский комитет по собственной инициативе назначает сумму, и не малую, которую остальные родители должны выплачивать на подарки классу, новую мебель и т.п. На какие документы можно сослаться, чтобы доказать, что так делать нельзя?

А.В. Шишова

В этом случае это воля родителей. Документов, ограничивающих такую волю, нет. Поскольку размер и содержание ваших подарков весьма значительны, то вы можете обратиться в надзорные органы с жалобой на лиц, принуждающих вас сдавать деньги.

в новых условиях. Для этого тоже необходимо время и спокойные условия для работы. К сожалению, очень часто отсутствие этого этапа в программе преобразований не позволяет добиться эффективности внедрения изменений, так как именно в это время происходит закрепление новых способов работы в практике.

Рассмотрим особенности этого этапа на таком примере. Предположим, что в вашей школе внедрялось освоение педагогами технологии компьютерных средств обучения. В определённое время большая часть учителей школы провела открытые уроки с использованием компьютера, показав, что педагоги освоили технологию. Но это совсем не значит, что преобразование завершено и результат достигнут. Пока уроки с использованием компьютерных средств не займут значительную часть в календарно-тематическом планировании педагога, пока компьютерные технологии не станут потребностью, не войдут в повседневную образовательную практику, изменения нельзя считать завершёнными.

Как же проверить, насколько педагоги «вросли» в новую технологию? Можно применить такой способ: попробуйте на какое-то время лишить учителей доступа к компьютерной технике при проведении уроков (имею в виду ситуацию, когда в школе нет возможности оснастить компьютерной техникой рабочее место педагога, и уроки с использованием компьютера проводятся в специальном классе). Если учителя очень легко вернуться к прежним методам, к доске и мелу, то скорее всего это означает, что педагоги не присвоили новые способы деятельности. Если же в ответ на такое ваше действие вы услышите ропот, требование вернуть оборудование, то можете быть уверены: новые методы деятельности стали привычны учителям и они не хотят и не будут от них отказываться. В этой ситуации можно говорить об успешном внедрении изменений.

Итак, итожим.

Сопrotивление педагогов изменениям — важный участок постоянного управленческого внимания руководителя школы.

Сопrotивление переменам — естественная реакция людей на изменения существенных составляющих их жизни, поэтому полностью избежать его практически невозможно. Значит, администрации школы предстоит осваивать управленческие методы преодоления сопротивления и активно использовать их в своей деятельности.

В современной ситуации **разумно использовать только демократичные методы преодоления сопротивления коллектива изменениям.** Команда, даже громкая, не даст результата.

Лучший способ привлечь коллектив на свою сторону — **честно и полно информировать подчинённых обо всех аспектах изменений и привлекать учителей к принятию решений.**

Внедрение изменений может быть совершено в три этапа, каждый из которых потребует от руководителя школы определённой управленческой тактики.

Всем этим аспектам управленческой деятельности, которые вносит в практику сама жизнь, директору школы придётся учиться. Ничего не поделаешь: таковы вызовы времени... **НО**