

## Школьный менеджмент: модное слово или путь к совершенствованию?

Майя ЛАТЫПОВА, заместитель директора по учебно-воспитательной работе 6-й средней школы г. Набережные Челны

### ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ:

школьный менеджмент,  
самоменеджмент,  
концепция ограничений.

**В планах развития школы, в многочисленных современных концепциях мы не устаём повторять о лично-ориентированном образовании. Но эта гуманистическая ориентация почему-то касается, как правило, школьников. А разве учитель не нуждается в таком же лично-ориентированном управлении, в атмосфере внимания и понимания? Руководители многих школ думают об этом, ищут пути создания благоприятной атмосферы для творческого роста, для раскрытия человеческого потенциала своих коллег. Об этом рассуждает автор предлагаемой вам статьи. Завуч школы традиционно заботится о качестве уроков, руководит методической работой. Но, оказывается, этого уже недостаточно, и вдумчивый завуч понимает, что в каждом учителе, как и в любом человеке, профессиональные и личностные качества слиты неразрывно...**

В последнее время в нашу жизнь вошло много новых слов, среди них очень часто употребляемые — “менеджер” и “менеджмент”. Я как-то думала, что они никоим образом не связаны с моей работой. А оказалось, менеджмент — это управленческая деятельность, а менеджер — профессионально подготовленный человек, способный успешно работать с людьми, способный управлять. У каждого учителя по несколько классов, параллелей, а в них такие разные люди! Так разве не надо мне, учителю, знать законы управления?

В силу своей профессиональной направленности **учитель является руководителем и организатором жизни и деятельности ребят**, он так или иначе должен готовить своих воспитанников к жизни в новых экономических условиях. Я поняла, что овладение основами менеджмента поможет каждому из нас более успешно решать многие проблемы, управлять собой, сформировать чёткие личные цели, рационально использовать время, квалифицированно перерабатывать и использовать информацию. А если я к тому же ещё и заместитель директора, то мне эта наука просто необходима.

Хотя бы для того, чтобы лучше понимать своих коллег, видеть резервы, заложенные в них, помогать им оценить себя, с тем чтобы сделать шаг в своём саморазвитии.

В психолого-педагогической литературе разработаны профиограммы и психогаммы учителя, определены требования к нему. Но как всё это сочетать с особенностями нашей жизни, когда каждый из нас испытывает стрессы, неопределённость, когда эрозия традиционных ценностей привела к серьёзному расстройству личных убеждений, нравственных ориентаций? Ни в одной профиограмме нет и намёка на умение выстроить свои личные ценности, определить жизненные и производственные цели. Перед учителем встаёт огромное количество нравственных, этических, материальных и других проблем, и нужно уметь решать их. А тут ещё одна сложность — традиционные иерархические отношения нарушены, авторитарный стиль не срабатывает, для продуктивной работы приходится осваивать новые способы влияния на учащихся, не прибегая к приказам, давлению, “власти профессии”. Всё это пробудило интерес к современному школьному менеджменту. Меня могут упрекнуть в приверженности к иностранному термину — есть же у нас понятие “управление”, так зачем вводить новое слово? Это и так и не так. Наше традиционное понятие обросло некими стереотипами, не учитывает новых реалий. Менеджмент, на мой взгляд, гораздо шире.

Сравнив основные компоненты в содержании деятельности учителя и менеджера, я увидела много общего. Думаю, что моим коллегам это полезно знать, ибо такие знания напрямую повышают профессионализм. В самом деле, посмотрите: вот **учитель** — руководитель и организатор жизни и деятельности коллектива школьников, а вот менеджер — руководитель и организатор деятельности трудового коллектива.

Задача учителя — развить личность школьника.

Задача менеджера — раскрыть творческий потенциал работников. Среди профессиональных умений педагога — умение управлять собой, менеджера — эффективно управлять собой.

Учитель должен уметь общаться с людьми, оказывать на них влияние. Менеджер — оказывать влияние на людей, учитель — успешно учить, менеджер — передавать свои знания и умения подчинённым. Это я привожу выдержки из профионограммы. Как видите — во многом почти полное совпадение.

**Знакомство с теорией менеджмента и самоменеджмента помогло мне по-иному и осмыслить свою деятельность, увидеть в ней новые аспекты, и взглянуть на учителей школы, понять, в чём я как завуч могу им помочь, сделать их труд более отвечающим реалиям времени.**

Рискну поделиться своими размышлениями на эту тему с коллегами. Убеждена, что в основу школьного менеджмента надо заложить такой подход, в соответствии с которым учителям мы, руководители, оказываем адресную помощь, направленную на создание наилучших условий для их работы, для учёбы ребят. Школьный менеджмент изменяет роль педагогов, требуя от них большего внимания политике школы, её процедурным вопросам, этическим ценностям. Он побуждает учителя быть более искусным и гибким в формировании установок и мотивов учения, более рационально использовать время своё и ребят, проявлять активность и заинтересованность в решении проблем школьного образования. А для этого надо быть информированным, знать о новейших исследованиях в области образования, о новых образовательных технологиях.

Многие учителя нашей школы, может быть, неосознанно, становятся менеджерами — совершенствуют программы, регулируют объём материала на каждый урок, определяют последовательность изучения, с помощью школьных тестов глубже оценивают знания и психологические качества учеников. Они, по существу, **проходят в своей деятельности весь цикл менеджмента — планирование, определение условий, организацию, мотивацию, руководство.**

Педагогический менеджмент даёт нам в руки множество методик, методов и приёмов профессионального роста. **Причём не где-то на курсах, а здесь, в школе, в процессе взаимодействия, взаимообучения.**

Какие бы совещания, конференции, педсоветы мы ни проводили, сверхзадачей каждой такой встречи становится **осознание своих побуждений к данной деятельности, своих потребностей, ориентаций, представлений о своей социальной роли.** Мы помогаем учителям выявить и оценить свои личностные качества, их соответствие объективным требованиям к профессии. Мы начинаем жить по неким правилам, понятным и значимым для всего коллектива.

Школьный менеджмент подсказал идею проанализировать концепцию ограничений, т.е. **определить факторы, сдерживающие потенциал и результаты деятельности организации в целом, рабочей группы, каждого отдельного человека.** Ограничения — это препятствия, которые мешают эффективной деятельности учителя, не позволяют реализовать его возможности в полной мере. Одни из них очевидны, но сам человек не видит их, не знает путей их преодоления. Другие требуют серьёзной аналитической деятельности по их выявлению, многим это просто не по плечу.

Мы поняли, что концепция ограничений — это не модное понятие, **а путь ускоренного саморазвития личности на основе изучения, осознания и преодоления своих ограничений, препятствующих успеху, профессиональному росту.**

В любом виде деятельности существует свой комплекс ограничений, обусловленный её спецификой. Для нашей профессии актуальными, на мой взгляд, являются такие потен-

циальные ограничения:

- неумение управлять собой;
- размытые личные ценности, нечёткие цели;
- нерациональное использование времени;
- неумение перерабатывать и использовать информацию;
- остановленное саморазвитие;
- слабый навык решать проблемы;
- неумение влиять на людей, а значит, и обучать;
- низкая способность формировать коллектив;
- неумение предотвращать конфликты.

Для учителей любой школы каждое из этих ограничений актуально в той или иной мере. Проведите самоанализ своих ограничений и вы в этом убедитесь. Преодолеть их достаточно сложно. Но наберитесь терпения и попробуйте последовать рекомендациям. Эта сложная работа, она носит название самоменеджмента и требует постепенности, систематичности и последовательности, самокритичности. Но поверьте: это очень плодотворная работа! Итак, выберите вначале одно или два ограничения и:

- в течение недели интенсивно работайте над их ослаблением;
- ежедневно подводите итоги;
- постарайтесь превратить приобретённые в самоменеджменте умения в навыки;
- не ослабляйте самоконтроль;
- добивайтесь ежедневно хотя бы маленьких успехов;
- будьте настойчивы и терпеливы и вы достигнете успеха.

Более того, вы получите огромное моральное удовлетворение, ибо нет более сладостной (хотя и трудной) победы, чем победа над собой.

А теперь поговорим о наших ограничениях подробнее. Первое из них — **неумение управлять собой**.

А что это значит — управлять собой? Вы, наверное замечали, что одни люди постоянно бодры, жизнерадостны, а другие всегда вялые, скучные, ноющие. Это не болезнь и не свойство характера, это неумение управлять собой.

Надо ли говорить, как важно это умение для учителя? Своим видом, настроением мы оказываем влияние на ребят, тем самым либо настраиваем их оптимистически, поднимая их работоспособность, либо позволяем расслабиться, навеваем скуку, “зелёную тоску”, как говорят наши дети.

Научиться управлять собой в общем-то несложно. Но, как я уже говорила, для этого нужна настойчивость. Рискну предложить простые рецепты, которые, впрочем, составляют самое трудное для каждого человека.

Чтобы владеть собой, надо поддерживать физическое здоровье, рационально распределять силы, не пасовать перед трудностями, учиться преодолевать беспокойство. Думаю, всем ясно, что поддерживать здоровье нам помогут ежедневная утренняя зарядка, контроль за своим весом, преодоление вредных привычек, постоянное чередование видов деятельности и недопустимость переутомления. Просто? Но попробуйте неделю пожить по этим простым правилам... Что же касается рационального распределения сил, то человеческую энергию можно описать как **потенциальную способность к восприятию, развитию и достижениям**. У нашей энергии есть психологические и физические источники. Вспомните, как любой успех, признание, качественно выполненная работа словно окрыляют нас, а неудача, беда делают бессильными, апатичными.

Психическую энергию можно использовать в созидательном направлении, а можно и в разрушающем. Попробуйте изо дня в день подавлять эмоции и вы почувствуете нервное перенапряжение, а то и некое расстройство. Это очень распространённое учительское ограничение: мы часто ведём себя “как положено”, словно застегнувшись на все пуговицы мундира. Ни юмора, ни самоиронии, а уж тем более со стороны учеников мы не терпим. Наши чувства — постоянно на запоре, под замком! Но попробуйте хотя бы неделю не гасить волнение, проявлять сопереживание, заинтересованность, любопытство, сомнение, пошутите с классом — **и вы не узнаете себя и ребят,**

**вы ощутите новую полноту жизни, к вам придёт изящество отношений с окружающими вас людьми.** А этого так нам всем недостает! Тысячу раз был прав великий И.П. Павлов, когда советовал нам: “Культивируйте положительные эмоции... и вы удлините свою жизнь”.

Научиться эффективно использовать и наращивать свои силы — дело нелёгкое. Начните с изучения себя, проявите к себе внимание. Для этого немало возможностей: самонаблюдение, самоконтроль, самоанализ, мнение других людей, значимых для вас. Кроме того, сейчас есть много тестов, анкет, ответив на которые, вы узнаете глубже свой характер, наклонности, возможности.

Есть ещё несколько прекрасных простых правил. Вот они:

— **больше общайтесь с окружающими.** Это естественный и эффективный способ разрядить напряжение, получить поддержку, достичь гармонии в отношениях. **Директорам, завучам особенно нужно организовывать это профессиональное и неформальное общение в коллективе;**

— **смело преодолевайте препятствия.** Успех обычно увеличивает энергию. Многие люди наслаждаются, преодолевая трудности, побеждая их. Но здесь есть и опасность: слишком большие трудности могут вызвать истощение сил, угнетённое состояние. Поэтому нам, руководителям, **надо продумывать учительские нагрузки, вовремя оказывать помощь, стремиться постоянно чувствовать, что на душе у коллеги;**

— **спокойно принимайте неудачи и учитесь на них.** Ошибаться, терпеть неудачи — это неизбежно. Такова уж наша жизнь. Но неудачи дают возможность лучше узнать себя, скорректировать свои действия. Признание неудач — необходимая составная часть человеческого опыта. Важно, чтобы **окружающие признавали за учителем право на ошибку, не подвергали его по каждому поводу остракизму.** Вот где в полной мере проявляется **управленческая культура руководителей** школы. Их позиция по отношению к неуспешному учителю — лучший показатель владения практикой менеджмента, **гуманистическими принципами управления.** (Я не имею в виду тех учителей, что недобросовестны — их единицы, они бесконечно далеки от избранной профессии в силу своих личностных качеств. Речь идёт только о тех, кто любит своё дело, искренне служит ему, но в силу каких-то причин — ошибается). Нам и надо помочь учителю не только преодолеть неудачи, но и вскрыть её истоки, её причины — это тоже входит в круг обязанностей школьного менеджера — директора и завуча.

Но и самому учителю надо учиться преодолевать трудности. Как? По-разному. Вот несколько общих советов.

Столкнувшись с неразрешимой проблемой, спокойно отложите её до того времени, пока будете способны с ней справиться. Если проблема требует немедленного решения, запишите на листе бумаги все возможные, на ваш взгляд, варианты её решения, проанализируйте каждый и остановитесь на одном. И тогда уж отбросьте сомнения и действуйте!

Старайтесь управлять развитием стрессовых ситуаций, а лучше не допускать их. Для этого стройте реалистичные планы, старайтесь предугадать вероятное развитие событий, которые вас тревожат.

Решая сложную задачу, не утопайте в мелочах.

Не бойтесь потерять популярность, “испортить отношения”, если уверены в своей правоте. Есть непреложный закон: человек с позицией если не всегда одержит победу, то заслужит уважение непременно.

Полистайте книгу Дейла Карнеги, освежите в памяти его советы:

1. Чтобы вытеснить беспокойство из своей жизни, будьте постоянно заняты. Загруженность деятельностью — одно из лучших лекарств, созданных когда-либо для изгнания духа уныния.

2. Не расстраивайтесь из-за пустяков. Не позволяйте пустякам — в жизни они лишь муравьи — разрушать ваше счастье.

3. Считайтесь с неизбежным. Если вы знаете, что не в ваших силах изменить или исправить какое-либо обстоятельство, скажите себе: “Это так, это не может быть иначе”.

Не правда ли: просто, мудро и — очень о нас с вами...

Но вернёмся к нашим ограничениям, мешающим нашему росту. Одно из них — **размытые личные ценности**. Мудрый Толстой предостерегал нас: “Берегись всего того, что не одобряется твоею совестью”.

Каждый человек выбирает, что и как делать, как вести себя, какие исповедовать взгляды. Всё это во многом зависит от того, что мы считаем важным и правильным, т.е. какие ценности выбираем в качестве жизненных ориентиров. Для нас с вами умение прояснить, чётко определить и отстаивать ценности крайне важно, ибо **мы управляем процессом формирования ценностей у своих воспитанников**. Человек с размытыми ценностями не способен проявить позицию, что-то утверждать в жизни. Помимо наших извечных нравственных ценностей — таких, как честность, доброта, трудолюбие, гуманизм, есть немало других социальных ценностей, влияющих на нашу жизнь, настроение, самочувствие. Приведу несколько общеизвестных.

**Власть.** Как к ней относиться: с уважением или подвергать её сомнению?

**Возраст.** Зависит ли ваше отношение к людям от их возраста?

Как ваше представление о возрасте влияет на ваше поведение? Достоин ли ребёнок такой же степени уважения, как и взрослый?

**Профессиональное положение.** Насколько вы дорожите уважением коллег? Влияет ли на ваше мнение о человеке его образование? Зависит ли ваше отношение к ученику от его успеваемости?

**Результат работы.** Можете ли вы чем-то пожертвовать, чтобы добиться результата? Что вы считаете для себя удовлетворительным результатом?

**Помощь другим.** До какой степени необходимо помогать слабым людям, тем, кто оказался в затруднении?

**Поощрения — наказания.** Стоит ли наказывать детей? Какой вид наказания действует на них лучше всего? А может, стоит вообще отказаться от наказания?

**Жизнь и работа** — наши бесспорные ценности. Но и они часто приходят в противоречие. Какую часть сил нужно тратить на работу? Насколько важны для нас семья, друзья?

А такая ценность, как **удовольствие**. Должна ли жизнь приносить нам удовольствие, а работа радость? Или нам это безразлично?

Разве не стоит серьёзно задуматься над этими вопросами, чтобы прояснить, упорядочить нашу жизнь?

Как правило, нам нравятся люди открытые, эмоциональные. До какой степени можно быть откровенным? Полезно ли демонстрировать свою слабость окружающим (коллегам, родителям, ученикам)? И что нам больше приносит наша открытость — радости общения или неприятных последствий?

Учитель, которому не ясны его ценности, не имеет твёрдой почвы, склонен к принятию спонтанных, сиюминутных решений. Поэтому целесообразно поработать и в этом направлении — поразмышлять о своих ценностях, о себе, об окружающих людях, выстроить линию отношений с ними. Это не только интеллектуальная работа, но и труд души, а душа, как известно, “обязана трудиться и день и ночь”, иначе позиция человека будет шаткой, неопределённой.

Психологи дали нам прекрасную матрицу человеческого поведения, с которой мы можем связать и свою позицию. В этой матрице четыре варианта.

Первый: “Я в порядке, вы в порядке”. Люди с такой установкой уверены в себе, отзывчивы, поддерживают добрые отношения с окружающими, вызывают доверие, спокойно относятся ко всяческим переменам, трезво их оценивая.

Второй вариант: “Я в порядке, вы не в порядке”. Люди с такой позицией имеют раздутое самомнение, трудны в общении, выглядят надменными, подавляют других, преувеличивают свою роль в работе, часто конфликтуют.

Третий вариант: “Я не в порядке, вы в порядке”. Эта позиция характерна для людей недос-

таточно уверенных в себе, склонных к отступлению, не имеющих достаточной убеждённости, не способных взять на себя инициативу, недооценивающих свою роль в работе, поддающихся стрессам.

И, наконец, четвертый вариант: “Я не в порядке, вы не в порядке”. Так считают люди, склонные к подавленности, не способные проявить настойчивость, свыкшиеся с неудачами, не творчески относящиеся к работе и постоянно порождающие отрицательные взаимоотношения.

Попробуйте самокритично определить свою жизненную позицию. И вы сразу увидите, от каких негативных качеств вам полезно избавиться. Не огорчайтесь, если сначала ничего не получится. Помните, что учитель обязан сформировать у себя жизненную позицию: “Я в порядке, вы в порядке”.

В любом педагогическом коллективе есть разные люди. Одним не хватает ясности в своих личных целях, они не уверены в себе. Есть и такие, которые проявляют в жизни необыкновенную собранность, сосредоточенность и, как правило, добиваются успеха в жизни и в работе.

Я уверена, что в деятельности современного завуча школы (да и директора) должна присутствовать не только забота о профессиональном росте учителя, о повышении его педагогических знаний, но и **стремление помочь учителю стать богаче в человеческом плане**. Мы часто любим повторять: “Личность может воспитать только личность”. Но где их взять, столько личностей, на полторы тысячи учеников школы? С луны они не свалятся. Значит, надо воспитывать в своём коллективе, а для этого необходимо прекрасно знать людей, изучать их, помогать совершенствоваться. И тут уж совещаниями при директоре и завуче, заседаниями методобъединений не обойтись. Хочу спросить коллег-завучей: **часто ли вы душевно беседуете с учителями?** А без таких бесед как узнать сокровенные мысли человека, его тревоги, его трудности — те самые ограничения, которые мешают ему получать радость в работе. Если не в плане работы школы, то **в нашем личном плане** непременно должны быть намечены такие беседы. Без срока — его не угадаешь, без определённого решения — оно здесь неуместно. Но зато с большим нравственным кпд.

У всех у нас есть один общий капитал, общая абсолютная ценность — время. Многие учителя часто жалуются на перегрузки, которые не позволяют нормально жить и работать. Удивляются: “Куда уходит время?” Но во многих случаях, когда начинаешь изучать проблему, не столько перегрузка виновата, сколько **неумение планировать своё время**. Это вынуждает многих учителей, особенно молодых, всё свободное время проводить за письменным столом. Перегрузка — следствие пересечения многочисленных задач, стоящих перед педагогами. И если учитель не умеет определить приоритеты, постоянно отвлекается на второстепенные дела, слишком зависит от событий дня, то он, как правило, не имеет времени на самообразование, на отдых, на общение, на удовольствие. В этом случае большую помощь может оказать самоменеджмент — **последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время**.

Чтобы научиться рационально использовать время, надо выявить свои слабые места. Есть очень простая анкета, которая и поможет вам в этом вопросе. Обратите внимание на те пункты, на которые вы не можете ответить утвердительно. Вот эта анкета:

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для планирования.
2. Я поручаю другим всё, с чем они могут справиться самостоятельно.
3. Я письменно фиксирую свои дела, задачи, указываю сроки их реализации.
4. Каждое распоряжение начальства стараюсь выполнить сразу и самостоятельно.
5. Каждый день составляю список предстоящих дел по приоритетам. Важнейшие делаю в первую очередь.
6. Рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от незапланированных встреч, телефонных разговоров, совещаний.
7. Дневную нагрузку пытаюсь распределить в соответствии с графиком своей работоспособности.

8. В моём плане предусмотрены “окна” для решения актуальных жизненных проблем.

9. Я пытаюсь направлять свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих жизненно важных проблемах (их немного).

10. Я умею говорить “нет”, когда на моё время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить важные дела.

Вряд ли стоит доказывать, как важно, чтобы каждый из нас на эти вопросы дал утвердительный ответ. Проанализируйте свой рабочий стиль и **вам станут ясны причины дефицита времени**. И ещё один добрый совет (Л.Зайверга): “Находите время для работы — это условие успеха. Находите время для размышлений — это источник силы. Находите время для дружбы — это условие счастья”.

Приведу ещё один совет: полезно вести дневник времени, в котором записаны ваши месячный, декадный и дневной планы, а также нужные записи, выписки, пометки. Благодаря дневнику времени вы каждый день (неделю, месяц) сможете лучше планировать, организовывать и координировать свою работу, рациональнее использовать время. Дневник времени — **важнейшее рабочее средство личного самоменеджмента**. Это одновременно календарь, личный дневник, записная книжка, справочник, картотека идей и инструмент контроля.

Ни одна школа не обходится без годового плана, месячного, недельной циклограммы. Почему же мы живём “стихийно”, без плана? А ведь наше время более значимо, чем деньги: это сама наша жизнь.

У каждого человека есть нереализованный потенциал. Безусловно, существуют пределы индивидуальных способностей: возраст, здоровье, семейная ситуация, образование и т.п. Однако если мы попробуем хотя бы отчасти преодолеть те ограничения, которые препятствуют вашему развитию, то мы увидим, что многие из них лишь **казались нам непреодолимыми**.

Вероятно, самый надёжный способ узнать о себе — это обратная связь, мнение окружающих. Оно помогает нам скорректировать способы поведения. Учителя особенно нуждаются в обратной связи: ведь эффективность нашей деятельности во многом зависит от характера отношений с детьми и коллегами. Обратная связь — мнение ребят — подскажет, как лучше строить с ними отношения.

В.А. Кан-Калик выделяет такие стили общения:

- общение на основе увлечённости совместной творческой деятельностью;
- дружеское общение;
- общение-дистанция;
- общение-устранение;
- общение-заигрывание.

Думаю, что для учителей должны быть нормой первые два стиля, но этому надо учиться, для этого надо воспитывать в себе открытость.

Открытый человек обладает силой убеждения, вызывает уважение и лояльность у других, как правило, он последователен, даёт выход своим чувствам, тем самым снимая напряжение, охотно берётся за трудные дела, устанавливает тесные контакты с другими, беспокоится о том, что происходит, привержен делу. Так что есть все основания попробовать воспитать в себе это качество — открытость. Возможности нашего развития безграничны, надо только поверить в это.

В учебно-воспитательном процессе перед учителем постоянно встают различные проблемы. Решение их никогда не бывает простым делом, и вряд ли кто-то сможет дать конкретные рецепты. Но некоторые навыки мы вполне можем развить в себе, что существенно облегчит принятие решения. Ведь как учитель нередко решает проблему? Прочитает нотацию ребятам, сидит ночами над ней или мучается оттого, что “не получается”.

Но вот умеем ли мы распределять проблемы по степени важности, выявлять трудности, которые в них содержатся, круг людей, заинтересованных в их решении?

Решая ту или иную проблему, важно собрать всю информацию, которая касается данного во-

проса и на её основе выработать несколько альтернативных способов действий. Скажем: беседа с учениками по данному вопросу, обсуждение проблемы с учителями, которые работают в классе, выступление на родительском собрании, критика и статьи в стенной печати, повышение интереса к уроку и т.д. Характер нашей профессии таков, что наши **“личные” проблемы на проверку очень часто оказываются проблемами общешкольными, а то и общепедагогическими.**

В одиночку решить многие из них вряд ли удастся. Поэтому и нужно всегда видеть тех людей, на кого можно опереться.

Есть ещё одна сторона нашей деятельности, о которой мне хочется поговорить особо. Это **творческие способности учителя.** Считаю, **первейшая задача завуча — всячески способствовать их развитию.** Но очень часто в этом своём стремлении я ощущаю внутренние психологические препятствия, мешающие учителю раскрыть свои творческие способности. “Барьеры” общеизвестны: это лень, устоявшиеся привычки, излишняя напряженность в работе (привычка держаться известных вещей, ни на шаг не отступая от них), слабая научно-методологическая база.

Каждому человеку в творческом процессе мешает что-то своё, поэтому полезно устанавить, исследовать свои препятствия. Полезно их обсудить с кем-нибудь, кто хорошо вас знает. Вот здесь-то и может помочь беседа с директором, с завучем — откровенная, неформальная — та, которую мы называем задушевной.

Существует две точки зрения на педагогическое творчество. Одни считают это одарённостью от природы, другие придерживаются мнения о том, что научиться творческому подходу в педагогической деятельности можно и нужно. А для начала — **понаблюдайте за собой:** интересуетесь ли вы творческой деятельностью своих коллег? Есть ли у вас желание поддержать коллегу, разделить его радость от хорошо проведённого урока? Возникает ли у вас потребность поделиться с коллегами своими собственными замыслами, находкой? Стремитесь ли вы пересмотреть собственные позиции? Под чьим влиянием — книги, коллеги, ребят?

Если на эти вопросы вы ответили утвердительно, то **вы готовы участвовать в коллективном творчестве.** Если нет — не огорчайтесь: у вас ещё всё впереди. Поработайте над собой, попробуйте ответить на несколько вопросов:

1. Есть ли педагогические проблемы, которые вас постоянно волнуют, или, как правило, вы работаете на основе существующей инструкции?

2. Есть ли у вас педагогические идеи, усвоенные из литературы, рождённые в личном опыте или опыте коллег, которые вы стремитесь положить в основу своей деятельности?

3. Есть ли у вас потребность размышлять над собственными педагогическими идеями?

4. Если ваши педагогические идеи не принимает администрация, готовы ли вы защищать их или отнесётесь безразлично к критике и перейдёте к другим способам деятельности, которые вам предлагают?

5. Можете ли вы считать, что ваши педагогические идеи, методы работы не стоят на месте, а развиваются?

6. Доставляет ли вам удовольствие излагать собственные педагогические идеи коллегам и убеждать в их плодотворности?

Положительные ответы на эти вопросы убедят вас в том, что личное видение педагогического процесса у вас есть. А это уже залог дальнейшего роста. Без чётких педагогических убеждений педагогическое творчество невозможно, поскольку оно всегда строится на продуктивной педагогической идее.

Каждый из нас в той или иной степени оказывает влияние на окружающих. Прежде сама должность в какой-то мере определяла силу этого влияния. Сегодня со сломом авторитаризма в действие вступают совсем иные факторы и прежде всего — **человеческие качества.**

Умеете ли вы держать себя спокойно, с достоинством или ведёте себя вызывающе, агрессивно, чётко ли излагаете свои требования, умеете ли вступить в контакт с первых минут общения? Это очень важно для руководителя, но не менее значимо и для учителей. В школе нередки такие случаи, когда учитель не произнёс ещё ни слова в общении с учеником, но всем своим видом он



уже выражает негативное к нему отношение — и тоном обращения, и жёстким выражением лица, и полной душевной замкнутостью. Так чего мы при этом ждём в ответ — понимания, готовности вести с нами диалог? Но ведь одно из самых простых и всеобъемлющих правил: **относись к человеку так, как ты хотел бы, чтобы люди относились к тебе...**

Мы живём в сложное время: социально-экономическая нестабильность, низкая заработная плата в сочетании с большой нагрузкой, снижение престижа учительской профессии привели к **существенному снижению мотивации в овладении профессией**. Но ведь школы работают, детей учить надо и учить хорошо, все мы хотим достойно прожить свою профессиональную жизнь. Поэтому очень важно не упустить человека, не дать ему впасть в депрессию, помочь преодолеть стрессы и трудности, решать проблемы, ставить цели и прояснять ценности.

Жизнь непредсказуема, дать советы на все случаи жизни невозможно, да в этом нет и необходимости. Но овладеть необходимыми знаниями в области человеческих отношений, воспользоваться многочисленными рекомендациями, которые предоставляют нам психология и менеджмент, — вполне целесообразно и разумно. Я искренне благодарна своему старшему коллеге, научному сотруднику городского Института повышения квалификации, кандидату педагогических наук Раифу Фалиховичу Шайхелисламову, который помог мне осмыслить теорию и практику школьного менеджмента. Уверена: **в сегодняшней деятельности завуча школы без этого нельзя**. Если я хочу помогать учителям расти, повышать квалификацию, я должна глубоко знать не только их профессиональные, но и человеческие качества. Мы прежде всего разные люди, тем и интересны друг другу...

Если кого-нибудь из моих коллег заинтересовали проблемы, о которых шла речь, я посоветовала бы им ознакомиться с такой литературой:

1. *Алехина И.В., Матми Н.В., Симоненко В.Д.* Самоменеджмент в деятельности учителя. Брянск, 1995.
2. *Елканов С.Б.* Основы профессионального самовоспитания будущего учителя. М., 1989.
3. *Карнеги Д.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. М., 1990.
4. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. М., 1991.
5. *Липсиц И.В.* Секреты умелого руководителя. М., 1991.
6. *Кан-Калик В.А.* Учителю о педагогическом общении. М., 1987.
7. *Конаржевский Ю.А.* Внутришкольный менеджмент. М., 1993.
8. *Симонов В.П.* Педагогический менеджмент. М., 1995.
9. *Симонов В.П.* Диагностика личности и профессионального мастерства преподавателя. — М., 1995.

*г. Набережные Челны Республики Татарстан*