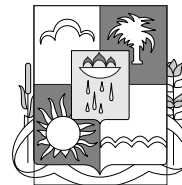


# КОНСТРУКТИВНАЯ МАНИПУЛЯЦИЯ: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ



**В последнее время проблема манипуляции активно исследуется социальными науками: политологией (манипуляция государства, политиков по отношению к гражданам), социологией (манипуляция сознанием масс), психологией (манипуляция в межличностных отношениях), менеджментом (манипуляции в управлении персоналом). Актуальна ли эта проблема для директора школы?**



**Марина Мазниченко,**  
старший преподаватель кафедры педагогики Сочинского университета туризма и курортного дела, кандидат педагогических наук

Во-первых, *манипуляция может служить эффективным инструментом реализации стратегии развития школы.* Даже самая хорошая стратегия развития школы принимается не всеми членами коллектива. Всегда найдутся недовольные, по разным причинам не желающие её воплощать. В таких случаях приходится обращаться к «скрытым манёврам» с помощью конструктивной манипуляции. Во-вторых, директору школы необходимо знать *приёмы неконструктивной манипуляции*, которыми могут пользоваться его подчинённые, и уметь *противостоять* им, а также самому умело применять конструктивную манипуляцию и отказаться от неконструктивной. Кроме того, ученики, как известно, тоже искусные манипуляторы, и директору нужно уметь *распознавать* их хитрости и *защищаться*. И, наконец, конструктивная манипуляция может использоваться как *эффективный воспитательный приём*.

Чаще всего отношение к манипуляции имеет негативный оттенок: она отождествляется с обманом, махинациями, зомбированием сознания, программированием поведения, управлением с корыстными целями. И всё же не правы те, кто однозначно относит манипуляцию к негативным явлениям. Сама по себе она лишь приём, способ воздействия. А то, какой она будет — конструктивной или неконструктивной, зависит от *тех целей, в которых она используется.*

В основе *конструктивной манипуляции* директора школы должны лежать *цели и ценности развития школы.* Манипуляция же в корыстных личных целях, как правило, неконструктивна. Например, *манипуляция с целью переложить свои обязанности на других*, которая реализуется чаще всего посредством одной из двух стратегий. Первая — *«привлечь внимание коллег к собственным проблемам»:* «Я маленький и слабый, мне сейчас плохо и потому мне срочно нужна помощь» и заставить помогать себе — пусть даже за счёт их собственного рабочего времени и в ущерб обязанностям. Вторая — *«избавить себя от части работы посредством драматизации ситуации и соответствующего поведения»:* «Мне сейчас плохо, и потому отстаньте все от меня!» Неконструктивна и манипуляция *с целью карьерного роста за счёт унижения коллег.* В ситуации, когда директор не может оказать на кого-то из коллег прямого давления, он начинает общаться с ними намёками или многозначительными недомолвками. В результате в коллективе практически всегда сохраняется высокое напряжение. Ситуация неизвестности и неопределённости, создаваемая таким манипулятором, добавляет нервозности и провоцирует сотру-



ников на совершение ошибок. Манипулятор непременно использует оплошность или ошибку сотрудника, чтобы вызвать у него чувство вины. Неконструктивна манипуляция *с целью избавления от «неудобного» коллеги или ученика*, когда директор просит школьного психолога протестировать всех учителей, чтобы потом наказать и уволить «неудобного» (или чтобы перевести в другую школу «неудобного» ребёнка).

Недопустима манипуляция и как воспитательный приём, если она используется *с целью личной выгоды воспитателя*.

Не стоит использовать манипуляцию и для несложных управленческих задач, которые можно решить более простыми способами (например, чтобы уговорить учителя взять «трудный» класс). Манипулятор всегда рискует быть разоблачённым и получить в ответ контрманипуляцию.

На наш взгляд, манипуляция тогда начинается «работать на директора», когда становится *инструментом реализации программы, стратегии развития школы* (касающейся развития в целом или отдельных аспектов, например, повышения конкурентоспособности школы, сплочения педагогического коллектива, повышения трудовой дисциплины и др.). Такую манипуляцию можно определить как *стратегическую, программно опосредованную*.

Однако не всякая стратегия продуктивна. Так, стратегии подавления и игнорирования конфликтов в школьном коллективе, разобщения педагогического коллектива (выделения «избранных», «приближённых»), занятия инновационной деятельностью единственно с целью получения дополнительного финансирования, а не для решения имеющихся проблем и др. вряд ли можно назвать продуктивными. Поэтому, прежде чем обращаться к манипулятивным приёмам и техникам, директору необходимо разработать *продуктивную управленческую стратегию*. Такая стратегия должна от-

вечать следующим *требованиям*: направленность на решение конкретных проблем, развитие школы и педагогического коллектива; реалистичность, наличие условий для воплощения стратегии в жизнь; перспективность, устремлённость в будущее.

Однако мало разработать продуктивную стратегию, *не менее важно уметь её реализовать*, не допустить ошибок, особенно если мы прибегаем к манипуляции. Манипуляция только тогда становится эффективным инструментом реализации стратегии, когда она:

- *гуманна* — не унижает, а возвышает личность педагога, ученика, родителя, не превращает её в пассивный объект, вещь, не лишает свободы, самостоятельности и ответственности;
- *нравственна* — не противоречит этическим ценностям и нормам;
- *креативна* — основывается на нестандартных приёмах — «нам надо более творчески манипулировать» — советует Э. Шостром (Анти-Карнеги, или Человеческий манипулятор. М., 1994. С. 20);
- *сбалансирована* с другими, неманипулятивными инструментами.

Какой бы продуктивной стратегией ни была обусловлена реализация следующих манипулятивных приёмов, она не приведёт к желаемым результатам, потому что эти приёмы негуманны и противоречат этическим нормам:

— *игра на самооценке* — директор умело встраивается во внутренние сомнения, диалог учителя или ученика (например, сомнения учителя по поводу своего мастерства и компетентности, сомнения ученика по поводу последствий совершённого поступка) и усиливает негативные стороны;

— *игра на страхе* — зная, что молодой учитель испытывает страх неспособности, директор говорит: «Не справишься с гимназическим классом, придётся заменить на общеобразовательный» (хотя не собирается этого делать, хочет просто стимулировать, чтобы лучше работал).



## Юридические консультации



На вопросы читателей отвечает юрист, доктор юридических наук Любовь Погребняк

### Обязаны ли учащиеся — юноши десятого класса проходить летом трёхдневные военные сборы? Законно ли это?

Если у учащегося есть медицинские противопоказания, то военуку школы необходимо представить справку о состоянии здоровья учащегося, на основании которой его обязаны освободить от участия в военных сборах.

### Есть ли ограничения при продаже жилья родственникам, например внуку?

Существуют следующие ограничения при заключении сделок между родственниками:

1. Если бабушка или дедушка являются опекунами или попечителями своего несовершеннолетнего ребёнка (внука), то имущество может быть передано внуку только в качестве дара или в безвозмездное пользование (п. 3 ст. 37 Гражданского кодекса Российской Федерации). По достижении внуком возраста 14 лет опека над ним снимается, а при достижении 18 лет — снимается попечительство. И тогда бабушка или дедушка могут продать свою квартиру внуку (п. 1 ст. 21 Гражданского кодекса Российской Федерации).

2. Если бабушка или дедушка не являются опекунами или попечителями своего несовершеннолетнего внука в возрасте от 14 до 18 лет, то совершать сделку внук может только с письменного согласия родителей. А если ему ещё нет 14 лет, то такую сделку за него вправе совершить только родители (п. 1 ст. 28 Гражданского кодекса Российской Федерации).

### Хотим удочерить внуку, так как её мать (наша дочь) умерла, отец не занимается воспитанием девочки вообще. Что необходимо сделать для этого?

Если отец ребёнка даст вам письменное согласие на удочерение и на рассмотрение судом дела

Как правило, необходимость в конструктивной манипуляции возникает тогда, когда *коллеги или учащиеся начинают использовать по отношению к директору неконструктивную манипуляцию в личных целях*. В этом случае необходима *контрманипуляция*, дающая возможность взаимодействовать с коллегами их же методами.

*Алгоритм использования конструктивной стратегической манипуляции директором школы* в основных чертах таков:

- выявить круг проблем, которые тормозят развитие школы, педагогического и ученического коллективов;
- проанализировать неконструктивные манипуляции, которые используются сотрудниками для усугубления этих проблем;
- разработать стратегию, направленную на решение этих проблем;
- определить механизмы использования конструктивной манипуляции для реализации этой стратегии.

Для многих школ типичны *проблемы, связанные с недостаточным уровнем профессионализма коллектива*: нежелание и неумение части учителей заниматься инновационной деятельностью, отсутствие мотивов профессионального самосовершенствования. Для усугубления этих проблем коллеги могут использовать такой *приём неконструктивной манипуляции, как мнимые угрозы уйти с работы*.

Не секрет, что в современной ситуации важен каждый желающий работать в школе педагог. И директор всеми правдами и неправдами пытается удержать молодых, не потерять опытных учителей. Случается, что на этом сотрудники строят манипуляцию. Механизм её прост. Чтобы добиться удовлетворения своих желаний (повышения зарплаты, получения «хороших» классов, удобного расписания и т.д.), не прилагая при этом усилий, не совершенствуя своё мастерство, его приглашают в более престижную школу (частную школу, гимназию и т.д.) или он хочет сменить профессию. При этом он в общем-то не собирается уходить. Он приходит к директору, жалуется на плохие условия работы и сообщает, что его в этой школе ничто не держит. Если директор испугается — цель достигнута.

Чтобы решить подобные проблемы, необходима

## Стратегия формирования высокопрофессионального коллектива

На эту стратегию может работать *имидж внимательного и любящего директора*, созданный с использованием манипулятивных приёмов. Понятно, что директор не может любить всех учителей, учащихся и родителей своей школы. Однако каждый хочет, чтобы директор оказывал внимание именно ему и это внимание стимулирует повышение профессионализма.



Если вы хотите создать миф о том, что любите всех, не указывайте постоянно на недостатки учителей, лучше создайте ситуацию, в которой они сами поймут ошибочность своих действий. Не забывайте публично отметить заслуги каждого!

Стратегия формирования высокопрофессионального коллектива может быть реализована с использованием следующих *манипулятивных приёмов*:

— оказание скрытой помощи. Механизм его таков: вы незаметно оказываете коллеге помощь, создавая у него иллюзию, что он действовал самостоятельно. Например, начинающий учитель не верит в свои силы — придите к нему на урок и помогите его организовать. В обсуждении подчеркните положительные моменты урока. В следующее посещение скажите, что пришли поучиться у него, перенять некоторые приёмы. Предложите ему поделиться опытом с другими учителями;

— *абсолютизация положительных качеств учителей*. В образовательной системе Германии этот приём использует педагог-аниматор: он занимается эмоционально-личностным стимулированием начинающих учителей («у тебя всё получится», «у тебя самые хорошие дети» и др.). Необходимо целенаправленно создавать идеализированные образы учителей. Этой цели могут служить представления о строгости и требовательности конкретного учителя, его высоком авторитете в педагогическом коллективе, педагогических успехах, оригинальных качествах. Создайте позитивный образ каждого педагога: «мастер опроса», «образец использования наглядности», «знаток технологий обучения», «свой человек среди учеников» и т.д. и постоянно поддерживайте его. Побуждайте учителей создавать собственный позитивный имидж. Для них очень важно быть уверенными в своей значимости, незаменимости в коллективе, высоких профессиональных достижениях, в том, что их ценят ученики, администрация, педагогический коллектив. Чтобы вновь пришедший в ваш коллектив педагог почувствовал свою значимость, можно использовать следующий приём: пусть на первый урок его сопровождают директор и завуч; попросите учеников дать ему юмористические наставления о том, каким они хотели бы его видеть; после урока попросите его рассказать о своих впечатлениях, а на педсовете — о возникших проблемах и трудностях. Чтобы поддержать чувство значимости у опытного педагога, красочно опишите, как отзывался о нём класс, в котором он работает, или коллеги, родители;

— *мифы* — молодой педагог не прилагает достаточно усилий к совершенствованию своего профессионального мастерства. Посетите несколько его уроков, выясните, какая тема даётся ему лучше всего, и распространите миф о том, что он обладает ценным опытом интересного изложения конкретной темы. Попросите его выступить на заседании методической комиссии, на педсовете, провести открытый урок;

— *«вызов»* — цель этого приёма — убедить учителя, что его возможности значительно выше тех, которые он фактически

об удочерении в его отсутствие и его подпись будет удостоверена нотариально (ст. 129 Семейного кодекса Российской Федерации), то тогда вы, собрав необходимые документы, в том числе справку о состоянии вашего здоровья, сможете через суд решить вопрос об удочерении внучки.

Если же отец не согласен, то решить вопрос об удочерении вы сможете только в том случае, если по вашему иску отец ребёнка будет лишён судом родительских прав (ст. 69 Семейного кодекса Российской Федерации).

### **Какие классы общеобразовательной школы не могут обучаться во вторую смену?**

В соответствии с Гигиеническими требованиями к условиям обучения в общеобразовательных учреждениях (СанГигН 2.4.2.1178-02) только в первую смену проводятся учебные занятия:

- в 1-х классах всех общеобразовательных учреждений;
- в 5-х классах всех общеобразовательных учреждений;
- в выпускных классах всех общеобразовательных учреждений;
- в классах компенсирующего обучения всех общеобразовательных учреждений;
- во всех классах общеобразовательных учреждений с углублённым изучением отдельных предметов, лицеев и гимназий.

В остальных классах занятия могут проводиться и во вторую смену.

### **В книге запись детей раньше ввели подряд, в настоящее время требуется по алфавиту. Правомерно ли это?**

В соответствии с требованиями делопроизводства в общеобразовательном учреждении должна вестись алфавитная книга записи обучающихся и воспитанников. Название книги предполагает запись детей по алфавиту. Ведение данной книги обязательно. В то же время сложилась практика ведения записи детей по группам, которая более удобна для использования в работе. Вторая книга ведётся по усмотрению администрации ДОО.

### **Сколько положено работать в день несовершеннолетнему работнику и будет ли он получать заработную плату как за полный рабочий день?**

В соответствии со ст. 92 Трудового кодекса Российской Федерации нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю, для работников в возрасте от 16 до 18 лет сокращается на 4 часа в неделю



## ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

(то есть составляет 36 часов в неделю), а продолжительность рабочего времени учащихся общеобразовательных учреждений в возрасте от 16 до 18 лет, работающих в течение учебного года в свободное от учёбы время, не может превышать половины от норм рабочего времени, указанных выше. Продолжительность ежедневной работы (смены) для учащихся общеобразовательных учреждений начального и среднего профессионального образования в возрасте от 16 до 18 лет, совмещающих в течение учебного года учёбу с работой, не может превышать 3,5 часа (ст. 94 Трудового кодекса Российской Федерации).

При этом какого-либо сокращения заработной платы в зависимости от сокращения продолжительности рабочего времени по вышеуказанным основаниям действующее законодательство не предусматривает.

**Могут ли ученика, окончившего учебный год с двумя двойками, перевести в следующий класс?**

К сожалению, обучающиеся на ступенях начального общего или основного общего образования, имеющие академическую задолженность по двум и более предметам, не переводятся для обучения в следующий класс.

В соответствии с п. 4 ст. 17 Закона Российской Федерации «Об образовании» образовательное учреждение обязано предоставить им возможность выбора:

- остаться на повторное обучение в обычном классе или в классе компенсирующего обучения с меньшим числом обучающихся на одного педагога;
- продолжить обучение в форме семейного образования.

Выбор формы или вида дальнейшего обучения осуществляют родители обучающегося.

**Моя дочь получила свидетельство о рождении без вкладыша о гражданстве. Сейчас ей три года, хочу устроить в ДОУ, но без вкладыша не принимают. Кто обязан был выдать этот вкладыш и могу ли я получить его сейчас?**

Гражданам Российской Федерации вкладыши к свидетельству о рождении выдаются органами внутренних дел по месту их жительства или по месту пребывания на территории Российской Федерации. Вкладыши к свидетельству о рождении детей в возрасте до 16 лет выдаются их родителям, а также усыновителям, опекунам, попечителям. Для получения вкладыша вы должны представить

реализует. Предложите молодой учительнице, не уверенной в своих силах, провести открытый урок; учителю, который отказывается от общественных поручений, — разработать общешкольное мероприятие; классному руководителю, испытывающему трудности в установлении взаимоотношений с классом, — взять классное руководство над «трудным» классом; скромному учителю, считающему, что у него нет достаточного методического опыта, — провести заседание методического объединения и т.д. Но, предлагая такой вызов, вы должны быть в достаточной степени уверены, что учитель справится, или заранее предусмотреть необходимую помощь.

Описанную стратегию можно использовать не только по отношению к педагогическому коллективу, но и по отношению к учащимся. Это может быть **стратегия повышения качества обучения и воспитанности отдельного ученика или класса**.

При этом можно использовать те же манипулятивные приёмы, что и по отношению к педагогам.

Директор школы часто сталкивается с *проблемами разобщённости педагогического коллектива*: скрытность, интриги, слухи, недоверие, соперничество, борьба за власть, реализация собственных интересов в ущерб коллективным, негативное отношение к отдельным коллегам, затяжные непродуктивные конфликты и др., а иногда даже разобщённость педагогического коллектива и директора, когда коллектив не принимает конструктивные идеи, предлагаемые директором, «вставляет палки в колёса». Для усугубления этих проблем коллеги могут использовать следующие *приёмы неконструктивной манипуляции*:

— *усиление негативных аспектов ситуации с целью преувеличить собственную значимость* — таким приёмом может пользоваться завуч или опытный педагог. Механизм этого приёма в том, что сотрудник намеренно преувеличивает негативные аспекты происходящего в школе, а затем показывает, что только он может найти выход;

— *игра на самолюбии* — если директору не чужды высокомерие, чувство собственного превосходства, сотрудники могут манипулятивно воздействовать на них, пытаясь построить отношения директора с педагогическим коллективом так, как выгодно им: отдалить одних людей, приблизить других. Делается это примерно так: один из педагогов замечает директору, что кое-кто (называется конкретная фамилия) не ценит директора, критикует его, возвышая себя. Не мешало бы почаще посещать его уроки — сам-то он ничего не стоит как учитель, дети у него на уроках не работают, нарушают дисциплину и т.д. На самом деле ничего такого нет, но если директор не управляет своими амбициями, он может поверить и начать гонения на ни в чём не повинного человека;

— *неконструктивная критика как проявление скрытого недовольства* — такой приём используется, когда человек чем-то недоволен, но боится об этом сказать прямо.



Например, директор поощрил некоторых учителей за организацию важного для школы мероприятия или за активную инновационную деятельность, а кого-то забыл. Или учитель недоволен, что его коллеге, а не ему поручили провести открытый урок. Или кто-то из сотрудников недоволен повышением в должности своего коллеги и т.д. Такие ситуации неизбежны: директор не может угодить всем. Манипулятор в этом случае начинает неконструктивно, несправедливо критиковать того, кто получил то, что хотелось бы получить ему.

В решении перечисленных выше проблем может помочь

### Стратегия сплочения коллектива на основе общего дела

В её реализации может использоваться имидж *беспристрастного директора*, который одинаково относится ко всем членам коллектива, всех ценит, любит и уважает, а также имидж *осведомлённого директора*, которому известны слухи, тайные разговоры, скрытые конфликты, но они препятствуют продуктивной работе, и поэтому директор выносит их на коллективное обсуждение.

В ходе реализации этой стратегии можно использовать следующие *манипулятивные приёмы*:

— *упрощение*. Зачастую в большинстве своём женский педагогический коллектив школы усложняет возникающие конфликты, отягощает их теми проблемами, которых на самом деле нет. Для продуктивного разрешения конфликта нужно упростить ситуацию, устранить проблемность;

— *идеализация намерений*. В школе возник конфликт между завучем и молодым педагогом, который, по мнению завуча, не обладает должным уровнем профессиональной подготовки. Завуч постоянно посещает уроки молодого коллеги с целью раскритиковать их и убедить директора уменьшить нагрузку молодого учителя. Директор не обращает внимания на критику завуча и продолжает одобрять его активную помощь молодому коллеге.

Описанная стратегия может быть применена и к учащимся для решения проблем *адаптации нового ученика в классе, разобщённости класса, конфликта класса с отдельным учеником, травли одноклассника* и др. В этом случае используется *стратегия сплочения класса на основе общего дела*.

Ещё один круг проблем, с которыми может столкнуться директор школы, — *несоблюдение трудовой и учебной дисциплины* (педагогами или учащимися): опоздания на уроки, несвоевременная проверка тетрадей, отказ от общественных поручений, невыполнение некоторых должностных обязанностей и др.

Эти проблемы могут усугубляться следующими *неконструктивными манипуляциями* педагогов и учащихся:

— *критика с целью снизить требования к себе* — этот приём основан на том, что учитель отказывается выполнять

в органы внутренних дел свидетельство о рождении дочери и свой паспорт.

Вкладыш гражданам выдаётся не позднее 3-дневного срока со дня их обращения. Постановлением Правительства Российской Федерации от 06.02.03 № 61 утверждена Форма вкладыша в свидетельство о рождении, подтверждающая наличие у ребёнка гражданства Российской Федерации.

### Регулирует ли какой-либо нормативный акт запрет курения на рабочем месте?

Запрет курения на рабочем месте установлен Федеральным законом от 10.07.01 № 87-ФЗ «Об ограничении курения табака». (Текст Федерального закона опубликован в «Российской газете» от 14.07.01 № 133, в «Парламентской газете» от 14.07.01 № 130-131, в Собрании законодательства Российской Федерации от 16.07.01 № 29 статья 2942.)

### Нужна ли доверенность родителей на ребёнка, если он на каникулах решил съездить к бабушке в гости?

В Российской Федерации доверенность на человека не даётся, так как это не имущество. В описанной вами ситуации можно и нужно оформить согласие родителей на выезд ребёнка за пределы России и по территории России, независимо от того, состоится ли выезд без сопровождения или в сопровождении бабушки и дедушки.

Оформление согласия производится на русском языке у нотариуса по установленной форме в присутствии родителей. Факт расторжения брака родителей значения не имеет.

### Какие правила должны выполнять руководители школ и родители при определении детей в 1-й класс?

1. Принимать детей на учёбу в порядке «живой очереди», независимо от уровня их подготовки. Отсевать ребят на конкурсах и собеседованиях запрещено.
2. Детей иностранцев и беженцев обязаны принимать по месту фактического проживания. Регистрация не обязательна.
3. Для зачисления в первый класс нужны только заявления от родителей, медицинская карта и справка о месте проживания ребёнка.
4. В первый класс принимают детей в возрасте от 6,5 до 8 лет. Если родители хотят определить ребёнка в школу в более раннем возрасте, они должны получить заключение педиатров и психологов.



## Юридические консультации

5. Собеседование с первоклассниками можно проводить только в начале сентября и только для того, чтобы учитель определил уровень их подготовки и правильно выстроил учебный план.

6. Единственно возможная причина отказа — отсутствие свободных мест. Но в таком случае местный орган управления образованием должен сообщить родителям, где в ближайших школах есть места.

**При соблюдении каких условий выпускники школ имеют право на получение серебряной медали?**

В соответствии с Положением о золотой и серебряной медалях «За особые успехи в учении», похвальной грамоте «За особые успехи в изучении отдельных предметов» и похвальном листе «За отличные успехи в учении», утверждённым приказом Министерства образования Российской Федерации от 03.12.99 № 1076, серебряной медалью «За особые успехи в учении» награждаются выпускники 11-х, 12-х классов общеобразовательных учреждений, имеющие по предметам:

— в 10-м классе по итогам первого полугодия (триместра) отметки «5» и «4»;

— по итогам второго полугодия (второго и третьего триместров) отметки «5» и не более двух отметок «4», годовые и итоговые отметки «5» и не более двух отметок «4»;

— в 11-м и 12-м классах по итогам каждого полугодия (триместра) и годовые отметки «5» и не более двух отметок «4»;

— на государственной (итоговой) аттестации в аттестате о среднем (полном) общем образовании итоговые отметки «5» и не более двух отметок «4».

Таким образом, выпускники имеют полное право на получение серебряной медали при условии, что на государственной аттестации после 11-го класса в аттестате будет не более двух отметок «4».

**Имеют ли право на получение пенсии по случаю потери кормильца учащиеся в возрасте 18 лет и старше, если они находятся в академическом отпуске?**

Пенсия по случаю потери кормильца продолжает выплачиваться в общеустановленном порядке. Об этом говорит ст. 16 Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании». Не устанавливает каких-либо ограничений по выплате пенсии по случаю потери кормильца в связи с нахождением обучающегося в академическом отпуске и Федеральный закон «О трудовых пенсиях в Российской Федерации».

какие-либо требования, оправдывая это тем, что руководством школы (или кем-то ещё) не созданы необходимые условия. Например, директор замечает ему, что он опаздывает на урок. В ответ он парирует, что у него нет денег на маршрутное такси; вот если школа будет возмещать проезд, тогда он перестанет опаздывать. Другой пример: директор замечает учителю, что на его уроках низкая активность учащихся. В ответ педагог оправдывается тем, что ему дали плохой класс, не обеспечили компьютерами, нет наглядных пособий и т.д. Ученик же может оправдывать своё опоздание на урок тем, что учитель сам вчера опоздал, или тем, что его задержали на предыдущем уроке и др.;

— *перекладывание ответственности снизу вверх* — например: молодой учитель приходит к директору и просит его помочь ему установить в классе дисциплину. Или коллега приходит к директору посоветоваться, как ему лучше строить отношения с конкретным классом. Если затем у него возникают какие-либо проблемы и директор замечает ему это, он оправдывается: «Я действовал по вашему совету». Или этот же приём, но используемый учеником: перед тем, как готовить доклад, Петров просит учителя посоветовать, какой литературой пользоваться. При подготовке использует только одну из предложенных учителем книг. В ответ на критику учителем неполноты его доклада парирует: «Вы сами мне такую литературу посоветовали».

При решении проблем несоблюдения трудовой и учебной дисциплины может помочь

**Стратегия повышения личной и коллективной ответственности**

Здесь директору придёт на помощь основанный на манипулятивных приёмах имидж *вездесущего и осведомлённого директора*:

— *«вездесущий директор»*. Чтобы создать такой имидж, почаще неожиданно появляйтесь там, где вас не ждали, как будто бы вы случайно сюда зашли. Например, зайдите на урок к коллеге (якобы вы забыли в кабинете свою книгу), на внеклассное мероприятие (проверяли состояние школьных кабинетов), на родительское собрание (хотели посмотреть, не зашёл ли сюда завуч) и т.д. Вы сразу «убьёте двух зайцев»: узнаете много интересного о педагогах и учащихся и создадите у них представление о своей вездесущести;

— *«осведомлённый директор»*. Для создания этого мифа вам необходимо овладеть информацией, которая обычно от вас скрывается, или такой, которой вы не можете обладать с точки зрения школьного коллектива (например, узнайте прозвища, которыми школьники наделили вас или других учителей, подробности из жизни детей, их взаимоотношений с учителями, запомните имена всех учащихся конкретного класса и др.). Неожиданного предъявления такой информации несколько раз



будет достаточно, чтобы создать миф о том, что вам известно всё, что происходит в школе, и заслужить восхищение учащихся или коллег.

Покажем пример использования имиджа осведомлённого директора для реализации стратегии повышения личной и коллективной ответственности класса: «Был у нас трудный 10«А», набранный из разных школ. Класс держался развязно даже с директором, которого дерзко окрестили «Звероловом», а классный журнал почему-то «Лесной книгой». Как-то я пошла с ним в 10«А» на историю. На дверях кто-то вывел: «Оставь надежду всяк сюда входящий...» «Видали?» — лукаво кивнул директор. Войдя в класс, снял очки, строго взглянул на ребят. — «А всё-таки я не теряю надежды». — Говорил он просто. Всё у него было важно. «Вопросы есть?» — спросил он в конце. — «Я не расслышал, какие провокаторы: гнусные или грустные?» — «Остроумно, Плотников! Вот ты и будешь вести уголок юмора в школьной газете». «Верно, — загалдели ребята, — только он не Плотников, а Столяров». «Да-да. Был у меня такой Плотников... вроде тебя, — он указал на Столярова, — весёлый, смыслённый. Сейчас директор крупного завода... — Ну, а теперь заполним «Лесную книгу», — сказал директор. Класс восхищённо замер. Волков. Вопрос понят и раскрыт достаточно... убийственно. Четвёрка. Медведеву — пять! За грамотно внесённую поправку: камешек в мой огород. Столярову — пять! Впредь не строй дурачка, всё равно знаю, что умный...» «Я хочу извиниться...» — сказал Столяров, когда ребята вышли из класса. «А измениться не хочешь?» — перебирая бумаги, спросил директор» (Ильин Е.А. А можно пометчать о директоре? // Учительская газета. 1984. 10 июля).

Стратегия повышения личной и коллективной ответственности может быть реализована с помощью следующих *конструктивных манипулятивных приёмов*:

— *перевёртыши*. Механизм использования этого приёма основан на превращении плохого в хорошее. Например, учитель опаздывает на урок. Заметьте ему: «Вижу, что Вы очень усиленно готовились к уроку, до самых последних минут». Или: учитель не пишет подробные конспекты уроков: «Краткость — сестра таланта и Вы им обладаете, но многие Ваши уроки настолько интересны, что их конспектами могли бы воспользоваться другие учителя, поэтому пишите подробнее». Или: педагог отказывается от использования эффективных технологий обучения. Заметьте ему: «Ценю Ваш творческий подход к делу, но и Ваше время тоже. Попробуйте применить уже разработанную эффективную технологию и Вы увидите, что появится больше свободного времени». А вот пример использования приёма «перевёртыши» по отношению к учащемуся: «Однажды дети вместе с педагогом поехали в лес собирать семена белой акации, чтобы засеять ими улицы новостройки в микрорайоне школы. Учительница сказала, что на земле очень мало семян, так как большинство засохших стручков висит на высоких ветвях.

### Правомерен ли приём детей в первый класс по конкурсу?

Нет. Министерством образования Российской Федерации запрещено устанавливать в российских школах конкурсы по приёму в первый класс. Принимать на учёбу обязаны всех детей с 6 лет 6 месяцев до 8 лет независимо от того, умеет ли ребёнок читать и писать.

Приём детей в первый класс на предстоящий учебный год осуществляется с 1 апреля. Окончание приёма не имеет чёткой даты — ребёнок должен принять даже после начала учебного года. Детей из семей беженцев принимать в школы можно на основании записи в паспорте родителей без учёта прописки.

Администрация общеобразовательной школы может отказать в приёме ребёнка в первый класс только на основании отсутствия свободных мест. В этом случае в местном органе управления образованием родителям должны сообщить, в какую школу в микрорайоне они могут отдать своего ребёнка. По закону установленная норма — 25 детей в одном классе.

### В каком случае учащийся школы может быть отчислен из неё?

Подпункт «г» п. 1 ст. 13 Закона Российской Федерации «Об образовании» определяет, что в уставе образовательного учреждения в обязательном порядке указываются порядок и основания отчисления обучающихся, воспитанников. В п. 7 ст. 19 этого закона установлено, что по решению органа управления образовательного учреждения за совершение противоправных действий, грубые и неоднократные нарушения устава образовательного учреждения допускается исключение из данного образовательного учреждения обучающихся, достигших возраста 14 лет. Решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей), принимается с согласия органов опеки и попечительства.

Об исключении обучающегося из образовательного учреждения последнее обязано в трёхдневный срок проинформировать органы местного самоуправления. Органы местного самоуправления совместно с родителями (законными представителями) исключённого в месячный срок принимают меры, обеспечивающие его трудоустройство или продолжение обучения в другом образовательном учреждении.

В п. 5 ст. 19 Закона «Об образовании» установлено, что предельный возраст обучающихся для получения основного общего образования



**Юридические консультации**

в общеобразовательном учреждении по очной форме обучения — восемнадцать лет. Пункт 6 ст. 19 Закона РФ «Об образовании» определяет, что по согласию родителей (законных представителей) и местного органа управления образованием обучающийся, достигший возраста 15 лет, может оставить общеобразовательное учреждение до получения им основного общего образования. Это будет основанием отчисления из школы. Основанием для отчисления из школы является также переезд обучающегося на новое место жительства.

**Сколько должно быть детей в младшей группе ДОУ?**

В соответствии с п. 47 Типового положения о ДОУ, утверждённого Постановлением Правительства Российской Федерации от 01.07.95 № 677, количество групп в дошкольном образовательном учреждении определяется учредителем, исходя из предельной наполняемости, принятой при расчёте норматива бюджетного финансирования в группах:

- от 2 месяцев до 1 года — 10 детей;
- от 1 года до 3 лет — 15 детей;
- от 3 до 7 лет — 20 детей.

В разновозрастных группах:

при наличии в группе детей двух возрастов:

- от 2 месяцев до 3 лет — 8 детей;
- при наличии в группе детей любых трёх возрастов:

- от 3 до 7 лет — 10 детей;

при наличии в группе детей любых двух возрастов:

- от 3 до 7 лет — 20 детей.

**Можно ли поменять фамилию ребёнку?**

Согласия родителя, проживающего отдельно от ребёнка, на изменение фамилии не требуется (ст. 59 Семейного кодекса Российской Федерации). Необходимо обратиться в орган опеки и попечительства с заявлением о том, что вы хотите присвоить ребёнку свою фамилию. Вопрос решается в зависимости от интересов ребёнка с учётом мнения родителя. Мнение могут и не учесть, если без уважительных причин родитель уклоняется от воспитания.

Если такая процедура вам покажется утомительной, подождите до 14 лет, когда ребёнок будет получать паспорт, он сам будет вправе просить об изменении фамилии.

Продолжение см. на с. 100.

Не успела учительница сказать это, как Коля, очень хулиганистый и конфликтный мальчик, был уже на дереве. Всем было понятно, что сделал он это единственно из стремления послушаться, проявить своеобразие. Но, к удивлению, учительница похвалила Колю: «Смотрите, дети, какой молодец Коля! Сейчас он будет бросать нам стручки». Эта похвала застала Колю врасплох... Но думать было некогда, под высокой акацией уже рассаживались ребята, и Коля начал срывать сухие стручки и бросать их. Дети наперебой просили его: «Коля, бросай мне... Коля, бросай прямо в шапку...» Мальчик увлёкся работой. Нашёлся ещё один отважный мальчуган, не побоявшийся острых шипов и колючек. И они с Колей начали соревноваться» [4];

— *мнимые запреты*. Механизм их основан на запрещении того, что на самом деле не запрещено с целью вызвать желание нарушить запрет («Запретный плод сладок»). Например, некоторые учителя опаздывают на урок — запретите им приходить на урок вовремя и обяжите начинать все уроки на 5 минут позже. Не успевая дать необходимый материал, они попросят об отмене запрета. Или: классный руководитель не хочет прилагать усилия для налаживания взаимоотношений с классом и приходит с жалобами к директору, завучу — отстраните его на год от классного руководства;

— *мнимые разрешения*. Их механизм противоположен мнимым запретам: разрешается то, что на самом деле запрещено, но при этом создаётся иллюзия разрешения, на самом деле продолжает действовать запрет в косвенной форме. Например, вы запрещаете учителю-словеснику проверять тетради раз в месяц и требуете, чтобы проверка проводилась не реже двух раз в неделю, но он нарушает запрет. Разрешите ему проверять тетради раз в месяц, но при условии, что в оставшее время он собирает тетради и отдаёт на проверку директору (или завучу, или другому словеснику). Мнимые разрешения по отношению к ученикам: ученики, несмотря на запреты, пользуются шпаргалками. Разрешите им это, но при условии, что сначала они показывают шпаргалку вам, а вы выставляете оценку за краткость, оригинальность, полноту охвата материала, умение выделить главное. Если получена оценка «4» или «5», можно пользоваться шпаргалкой, если ниже — надо переделать.

Мы описали некоторые стратегии решения проблем директора школы, которые можно реализовать с использованием конструктивной манипуляции. У каждого директора, несомненно, есть свои проблемы: нежелание отдельных педагогов работать творчески, уход из школы молодых учителей, недовольство коллектива действиями директора, низкое качество обучения и воспитания и др. И для решения каждой из таких проблем может быть разработана своя стратегия. Но при использовании манипуляции нужно быть очень осторожным и чётко различать конструктивную и неконструктивную манипуляцию. **НО**