

**Сейчас всё чаще на страницах педагогической печати пишут о гуманизации и экологизации образования. Но создаётся впечатление, что каждый автор вкладывает свой смысл в эти понятия. Предлагаем подборку статей, которая, надеемся, поможет педагогам разобраться в этих вопросах.**

## ШКОЛА ЧЕЛОВЕКА

Мы пришли сюда узнать самих себя.

*Нил Доналд Уолш*



**Светлана Белова,**  
доцент  
Волгоградского  
государственного  
педагогического  
университета,  
кандидат  
педагогических  
наук,  
региональный  
представитель «НО»  
в Волгоградской  
области

Традиционно принято считать, что гуманитарная школа — это образовательное учреждение, основу учебного плана которого составляют гуманитарные дисциплины. Но мы обратимся к той школе, которая гуманитарна по своей сути, в которой каждый учебный предмет — «гуманитарный». Здесь главной целью и ценностью выступает Человек, и потому все образовательные системы, технологии, программы, педагогические условия «человекообразны».

Сегодня в нашем обществе ощущается дефицит гуманитарного образования. Человек, оказавшись в самом центре современных событий, изменений и противоречий, обнаруживает неспособность решать гуманитарные (собственно-человеческие) проблемы, среди которых — проблема ответственности за своё человеческое становление и за свою жизнь. Посмотрим вокруг: что представляет собой мир, в котором мы живём? Современный мир — это мир больших скоростей, и наши дети незаметно для себя и для нас становятся людьми с «клиповым сознанием», которое не способно концентрироваться на серьёзной духовной работе. Современный мир — это рыночный мир, где потребительство стало основным принципом человеческого существования. Люди становятся заложниками рекламы, пиаркомпаний. Не они выбирают товар, а товар «выбирает» их, и они часто потребляют что-либо автоматически — «как все». Современный мир — это мир техники и высоких технологий. Компьютер для многих стал «членом семьи». Человек получил не только новые возможности, но и новый тип зависимости — появилась опасность уйти из «живой» жизни в виртуальную реальность. Современный мир — это мир бездомности. Человек, как никогда, оказался сегодня одиноким, отчуждённым от людей и от самого себя. А гуманитарное образование — это образование, которое касается как раз того, что лежит внутри человека.

Между тем наши школы продолжают «ковать кадры» для вузов, и их цель, в подавляющем большинстве, ограничивается обычным просвещением. Конечно, есть попытки вырваться из плена предметоцентризма, но они пока ещё слабы. И тут дело не только в системе самих школ, но и в неразработанности теории гуманитарного образования, его содержания, а также в объективных факторах, не позволяющих реализовать идеи гуманитаризации человека, его образования и всего общества. Один из таких факторов — сложность самой природы гуманитарных явлений, на которые направлена педагогическая деятельность.

«Гуманитарная школа» ориентирована на гуманитарность как человеческое качество. Что же определяет «качество» человека? Разберёмся сначала с терминами. Слово *гуманитарный* произошло от латинского *humanitas* — человеческая природа, образованность. Гуманитарный — значит обращённый к человеку, к человеческой природе, к правам и интересам личности. В обыденном сознании, да и в некоторых



исследованиях, нередко смешиваются и подменяются понятия гуманитарности и гуманизма. Гуманизм — признание человека как самоценности, утверждение его блага как критерия оценки общественных отношений. Гуманный — это значит проникнутый любовью к человеку, человечный, направленный на благо другого.

Говоря о гуманитарном образовании, подчеркну, что оно не сводится к определению конкретных предметов, которые традиционно принято называть гуманитарными. Речь идёт о более широком явлении — о возможности «очеловечивания» человека и образования вообще, независимо от его предметного содержания.

Итак, в чём суть гуманитарного образования? Каковы его идеи и особенности? Возможно ли оно в реальности? Прежде чем ответить на эти вопросы, посмотрим на феномен человека, широко исследованный в философской и педагогической антропологии, в психологии и социологии, в других отраслях науки. Человек — явление многомерное, многозначное, противоречивое и незавершённое. Как говорит Ортега-и-Гассет, «тигр не может растигриться», а у человека всегда есть опасность перестать быть человеком.

Что же такое собственно-человеческое в человеке? Что отличает человека от других живых существ? Нам недостаточно признать, что человек выделяется тем, что он разумное существо. Нам мало согласиться с Ральфом Эмерсоном, что самая сложная задача человека — это задача мыслить. Проблема в том, о чём мыслить и как мыслить. И главное — что мыслит человек о самом себе и что «мыслит» о нём Природа. Высшим и глубочайшим в человеке является, как полагает А.С. Запесоцкий, его самость. Человек, в отличие от животного, способен актуализировать себя. В качестве важного «достижения человеческой природы» А. Маслоу называет **самоактуализацию**, которую он понимает как пол-

ное использование талантов, способностей, возможностей. Способность к самоактуализации предполагает умение жить в соответствии со своей природой, обнаруживать свои психологические «защиты», работать с ними и делать выбор в пользу собственного роста, брать ответственность за свои действия и поступки, развивать заложенный в себе потенциал. Самоактуализация — это осознание себя в качестве многогранного, уникального существа и вместе с тем осознание своей связи с другими. Такое осознание возможно только в случае, если личность открыта как своему внутреннему опыту, так и внешнему миру.

В этом случае можно говорить о **целостности** человека. Способность «выращивать» в себе эту целостность, учитывать её, управлять ею — это также признак «человечности» личности. Целостность человека — это единство телесного, душевного и духовного, индивидуального и социального, внутреннего и внешнего. Единство всех подсистем — «индивида», «субъекта», «личности», «индивидуальности», «универсума». Заметим, что в педагогической реальности ребёнок присутствует как раз нецелостно. В школе востребована только его «часть» — роль ученика. Поэтому многое и для ребёнка, и для педагога остаётся за кадром образовательного процесса. Не имея возможности быть в школе самим собой, ученик вынужден притворяться, лгать, «прятаться» от учителей. Ощущение своей «неполноценности», «усечённости» — большое психологическое напряжение для ребёнка.

В.Д. Шадриков, говоря о «происхождении человечности», подчёркивает, что эта человечность возникает в борьбе инстинкта и морали, эмоций и разума, эгоизма и альтруизма, добра и зла, греха и добродетели. В этой борьбе формируется **духовность** человека, которая, по словам И.А. Ильина, есть жизнь человеческого духа, тот «голос», который открывает «возможность тво-



ритель настоящую культуру на земле». Духовность, как одна из центральных категорий, позволяющих описать феномен гуманитарности, представляет собой «родовое определение человеческого способа жизни, связанное с открытием самоценного, очевидного и необходимого смысла собственного существования» (В.И. Слободчиков, Е.И. Исаев). Именно духовность отражает глубинную суть человека как представителя человеческого рода и проявляется в смысле жизни, высших ценностях и целях, в нравственных чувствах, переживаниях, поступках и действиях.

Духовность — это способность человека «выходить за пределы себя». Вот что пишет об этом Р. Эммонс: «Духовность есть процесс, посредством которого люди утверждают нематериальную реальность, которая больше, чем они сами, и пытаются привести свою жизнь в соответствие с этой реальностью. Духовным, самотрансцендирующим стремлениям соответствуют, таким образом, цели, направляющие Вас выше и за пределы Вашего Я. Они отражают приверженность делам и отношениям, которые больше, чем отдельный индивид».

Выход «за пределы себя» связан с понятием границ человека, с осознанием им собственной **свободы**. Границы личности, как пишет Г.Л. Тульчинский, совпадают с зоной её свободы и ответственности. «Гуманитарная» свобода состоит в том, чтобы взять ответственность за своё становление и выбрать «зависимость» от того высшего начала, которое формирует человеческое. Свобода, по Н.А. Бердяеву, предполагает автономию человека как личности. То есть свободным можно признать существо самоуправляющееся, а не управляемое. Способность человека быть внутренне свободным и одновременно понимать свою зависимость от мира — это способность быть в диалоге. Личность, выходящая «человекообразную» свободу, находится, с одной стороны, во внутреннем диалоге и соотносит свои

ценности, с другой — в диалоге внешнем и соотносит «своё» с «чужим».

Рассмотренные выше категории — **самоактуализация, целостность, духовность и свобода** — позволяют нам в полной мере описать феномен гуманитарного образования. Итак, задачу гуманитарного образования, то есть формирования человеческого в человеке, мы представляем себе как решение проблем самоактуализации личности, её свободного самоопределения, восхождения к собственной целостности и духовности. Всё это предполагает **диалог**, так как именно в диалоге личность слышит, познаёт, понимает себя и «другое». Таким образом, диалог есть основа гуманитарного образования, единица его содержания.

Гуманитарное образование «надпредметно» — в том смысле, что не «привязано» к какой-то конкретной учебной дисциплине и лежит в сфере метадеятельности человека. Эта идея «надпредметности» выделена в концепции личностно ориентированного образования (В.В. Сериков), рассматривающая в качестве компонента содержания образования личностный опыт, который не существует в виде готового текста. Гуманитарное образование — это:

- 1) образование, содержание которого призвано сформировать опыт самопознания человеком своей сущности, своей духовности и целостности, того человеческого, что отличает его от животных;
- 2) образование, которое надпредметно, то есть источником его содержания является не учебный предмет, а сам человек — познающий, действующий, взаимодействующий, наблюдающий, оценивающий;
- 3) образование, направленное на подготовку к социальной и любой другой деятельности;
- 4) образование, которое всегда «моё», уникальное, так как оно связано с уникальностью внутреннего мира каждого человека;
- 5) образование процессуальное, незавершённое, диалогическое;



- 6) образование, направленное на восстановление целостности человека, на управление собой как гуманитарной системой;
- 7) образование, позволяющее осуществить «выход за пределы» своей индивидуальности, устанавливать духовные связи с «другим»;
- 8) образование, возможное в процессе накопления человеком опыта диалога как способа взаимодействия с миром, с культурой, с людьми, со своей субъективностью и субъектностью.

Школу, которая реализует такое образование, можно назвать «гуманитарной школой», потому что уклад её жизни, образовательная среда, педагогические технологии — «человекообразны». Образовательный процесс в такой школе разворачивается не по схеме «предметная реальность — учебный предмет — учитель — ученик», а от личности ученика к предмету и через него — к самосознанию, свободе, целостности и духовности. Но возникает вопрос: как же всё это претворить в педагогическую реальность? Во-первых, учитель должен уметь работать с ребёнком как с целостной личностью, а не только как с учеником, уметь общаться с ним не с позиции учительствования, а с позиции человеческого равенства. Во-вторых, ученику нужно «позволить» быть свободным (выбирать самостоятельно), дать возможность осознать себя, свою целостность, а для этого необходимо ставить перед ним такие задачи, которые выводят его на уровень духовного общения с миром. В-третьих, сам образовательный процесс должен быть направлен на познание субъективной реальности ученика и способов его жизнедеятельности.

Приведу пример из своей педагогической практики. Недавно судьба занесла меня в Жирновск — один из городков Волгоградской области. Вместе с учителями и руководителями школ мы проводили двухдневный семинар по проблеме создания гуманитарной школы. Мне пре-

доставили возможность провести урок в 11-м классе. Детей, естественно, я не знала. Передо мной встал вопрос: при каких условиях мы, ученики и учитель, услышим, поймём и обогатим друг друга?

Я вхожу в класс. Они — юные, из сегодняшнего дня. Я — пожившая на свете, из своего времени. Они — со своим опытом и уровнем компетентности, я — со своим. У них своё отношение к школе, к уроку, к литературе, у меня — своё. Ни по возрасту, ни по характеру, ни по интересам и жизненному опыту мы не равны. Мы различны по «частям», и только «целиком», как представители рода человеческого, мы одинаковы. Именно в глубинном, подлинно человеческом мы понимаем друг друга. Что это означает для меня? То, что мне интересен любой ученик: эрудированный и мало знающий, «говорящий» и «молчащий», активный и пассивный, смелый и робкий. Каждый — это свой мир и свой ребус. Если ученик весь урок молчит, то что сдерживает его? Если он закрыт, то почему он прячет свой внутренний мир от посторонних глаз? Каковы жизненные ценности и смыслы ученика? Какое место в его жизни занимает литература? Каким он видит себя и как мыслит свою судьбу? Именно с этими неозвученными вопросами я приступаю к уроку — «Себе, любимому...», или «Образ Я в лирике В.В. Маяковского». На столах перед одиннадцатиклассниками лежат листочки, где можно, не называя своего имени, написать несколько слов о себе: «Начало урока. Я ощущаю сейчас...» и «Я выбираю на уроке: позицию «глухонемого страуса», «возмутителя спокойствия», «любимца публики», «якобы примерного ученика», «исследователя», «автора своей жизни»... Конечно, у меня не было желания, что называется, вывести детей на чистую воду. Эти листочки с вопросами рефлексивного характера — всего лишь приём. Маяковский хотел прийти к читателям, «как живой с живыми говоря». Педагог,



если он искренне любит своё дело, тоже хочет работать «вживую» и с «живыми» детьми, а не с роботами, чеканящими формулы, правила и чужие истины.

Почему для меня важно, чтобы ученики обратили внимание на своё душевное состояние на уроке? Потому что чувства — это «горючее», на котором они работают. Часто на уроке энергия ученика уходит на то, чтобы «держать лицо». Кто-то молчит и боится, что его уличат в незнании. Кто-то находится наедине со своими проблемами и не понимает смысл происходящего на уроке. Кто-то играет ту или иную психологическую роль, не осознавая, что сидит в ловушке собственных фантазий, что своими «защитами» он сдерживает личностный рост. Мир чувств детей — это тоже компонент содержания гуманитарного образования.

Считается, что на пути к «встрече с собой» — к своей аутентичности человек делает следующие шаги. Первый шаг: осознание себя, открытость внешнему и внутреннему опыту, чувствительность к самому себе, способность слушать себя. Второй: доверие к самому себе, восприятие собственных чувств как важной информации, как материала для рефлексии. Третий: обретение способности к принятию решений, фокусировка на своём варианте выбора действий, внутреннее оправдание его. Четвёртый: способность быть собой, удерживать себя в фокусе внимания, даже когда ситуация непонятна. Признаемся честно: традиционно в рамках школьного урока подобным вещам внимания не уделяется. И ученик, осознанно или бездумно выполняя то или иное действие под руководством учителя, понятия не имеет, что с ним в это время происходит. Мне же важно взаимодействовать с детьми, которые прислушиваются к себе и понимают, зачем им этот урок нужен.

Если посмотреть на урок с позиции целостности человека, то понятно, что каждый ребёнок находится здесь на своём, объективно существующем, уровне.

За плечами каждого — своя история рождения, развития, отношений с родителями, свой контекст жизни, свой круг людей, которые что-то (негативное и позитивное) вложили в него. Он, этот ученик, ничего мне не должен. Он не обязан сейчас отвечать моим требованиям. Это я должна соответствовать своему педагогическому званию. Вот поэтому я начинаю урок, не ставя перед учениками условий. До них, до этих условий, надо дорасти. И создавать их мы будем вместе: договариваться о совместной деятельности — вырабатывать неписанные правила, составлять кон-



тракты, придумывать проекты. Но это в том случае, если наш урок будет иметь продолжение, если мы, учитель и ученик, «встретимся».

Предлагаю старшеклассникам поразмышлять над своим отношением к творчеству Маяковского. Два стихотворения в центре нашего внимания — «Скрипка и немножко нервно» и «Себе, любимому, посвящает эти строки автор». Проблема урока — проблема понимания. Понимания искусства, художественного текста, слова, человека, жизни, себя. Мы говорили о людях-скрипках, об одиночестве и потребности человека в другом человеке. Мы расши-



фровывали метафоры, за которыми поэт спрятал столько мыслей и чувств. Что значит: «если бы я был тихий, как гром»? Странно, не правда ли? Или: «я, человек, больше Великого океана». Мы не передавали знание друг другу, а добывали его. Вопрос — и ожидание ответа. И молчание. Вдруг — догадка. Приятно видеть, как вдруг загораются чьи-то глаза, в которых мелькнула мысль. Конечно же Маяковский говорит о человеке, который «громче» грома и «больше» океана. Он говорит о каждом из нас. И мы ведь знаем, что когда кричит внутри душа, то всё во внешнем мире становится незначительным. Мы размышляли о литературе, о лирическом герое, о метафоре и образе. А ещё мы все вместе думали о человеке, которому надо «ткнуться» куда-то, которому трудно жить, потому что он проходит по жизни, «любовищу свою волоча». Мы говорим и молчим о нас — тех, которые «зачаты» какими-то «Галиафами».

Мне не пришлось специально рассказывать старшеклассникам из Жирновска о том, как я люблю свою профессию, о том, что значит для меня мой предмет, о том, что волнует меня как человека. Всё это само собой «вошло» в урок, потому что я в нём жила. И мои слова-размышления, мои паузы-раздумья и внимательное слушание детей позволяли им, думаю, сделать выводы, что я общаюсь с ними не по принуждению, а по велению сердца.

В конце урока я предложила ученикам снова обратиться к листочкам и написать о своих ощущениях. Интересно было потом сравнить записи, сделанные одними и теми же старшеклассниками в начале урока и в конце: «Ощущаю усталость... ощущаю интерес», «волнение... радость», «безразличие... прилив сил» и т.п. Вот этот процесс осознания себя, понимания ответственности за собственное образование (и присутствие на уроке) выступает обязательным элементом гуманитарного образования.

Гуманитарный урок — это не тот, где нужно добиться от учеников одинакового ответа на поставленный учителем вопрос. Это урок, где каждый ищет свой путь познания, понимания, деятельности. Это всегда «мой» урок — для «меня», конкретного ученика. В связи с этим мне вспоминаются слова Ортега-и-Гассета: «...моя мысль... приобретает человеческое измерение, только когда я сам до чего-то додумываюсь, сам догадываюсь о значении того или иного факта. Собственно человеческим будет только такой мой поступок, который я совершаю потому, что он имеет для меня смысл, поскольку я его осознал».

«Гуманитарная школа» — это школа диалога. Управление такой школой может быть только диалогическим, направленным на создание системы договорённостей между членами коллектива, на согласование прав и обязанностей, на гармонизацию отношений и повышение у участников образовательного процесса диалогической компетентности.

Построение диалогической системы управления предполагает следующие этапы.

### **1-й этап — начальный (стартовый)**

Показатели диалогического управления:

1. Личная демонстрация и поддержание проявлений у других образцов открытого и скрытого контакта.
2. Включение процедур договорённостей (контактов), распределения и делегирования полномочий в систему деловых и межличностных отношений руководителя.

### **2-й этап — продвинутый (технологический)**

Показатели диалогического управления:

1. Введение паритетного диалога как нормы управленческой деятельности.
2. Построение структуры управления, основанной на принципах паритетного диалога.

### **3-й этап — этап результативности**

Показатели диалогического управления:

1. Диалогическая образовательная среда.
2. Диалогическая система управления школой.

Очень важно научиться грамотно предупреждать и преодолевать конфликты.

#### **Меры по преодолению конфликтов в коллективе:**

1) постановка реальных и посильных для педагогов задач (преодоление конфликтов, обусловленных невозможностью одинаково хорошо выполнять многообразные профессиональные обязанности педагогов);

2) предоставление учителю возможностей для профессионального роста и адекватной самооценки своего труда (преодоление конфликтов, возникающих из-за зависимости учителя от внешней оценки);

3) отказ от деления в школе предметов на «престижные» и «второсортные» (преодоление конфликтов, возник-



кающих из-за низкого престижа отдельных школьных предметов);

4) поощрение инициативы и самостоятельности педагога, учёт случайного и спонтанного в его деятельности (преодоление конфликтов, вызванных зависимостью учителя от директивных предписаний, планов, контроля);

5) предоставление педагогу права на участие в управленческой деятельности (преодоление конфликтов, основанных на противоречии между обязанностями учителя и его стремлением к самореализации, личностному росту и карьере);

6) укрепление профессиональной позиции педагога (преодоление конфликтов, обусловленных несопадением ценностей, которые пропагандирует учитель и которые существуют в обществе).

Во взаимодействии между людьми очень важна позиция личности, которая проявляется в дистанции или в мере воздействия на другого человека. Дистанция определяется характером отношений: деловых (стандартизированных, ролевых, функциональных), межличностных (отношений между целостными личностями). Мера воздействия — характером связей: созидательных (духовных), разрушительных, отсутствующих и степенью влияния одного человека на другого (варварское вторжение или цивилизованное воздействие).

Понимание другого человека начинается, в сущности, с понимания себя, так как объективно представление о другом человеке тесно связано с уровнем собственного самосознания.

#### **Механизмы восприятия другого:**

- идентификация — установление эмоциональной связи с партнёром по общению, опосредованной переживанием своей тождественности с ним и отражающей способность поставить себя на место другого;
- эмпатия — постижение эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания;

● рефлексия — осознание личностью того, как она воспринимается, оценивается, интерпретируется другим человеком.

#### **Критерий диалогического управления:**

- 1) диалогическая образовательная среда;
- 2) демократический стиль взаимодействия, предполагающий уважительное отношение друг к другу;
- 3) согласованность разных мнений, точек зрения, ценностей и смыслов;
- 4) высокая степень доверия членов коллектива друг другу;
- 5) высокая степень открытости во взаимодействии школы с внешней средой;
- 6) стимулирование саморазвития личности;
- 7) поощрение инициативы, самооценки и самоконтроля.

#### **Этапы развития диалогического управления:**

1. Выработка понимания и согласования по всем вопросам, входящим в школьную проблематику.
2. Стимулирование самообразования, способствующего повышению уровня диалогичности (толерантности, эмпатийности, конгруэнтности) членов коллектива.
3. Создание диалогической образовательной среды (системы договорённостей и системы личностно-развивающих отношений).

#### **Направления управленческой деятельности:**

- 1) анализ степени согласованности представлений об образовании и образовательной деятельности у членов коллектива;
- 2) оценка и анализ психологического климата в коллективе и эмоционального состояния педагогов;
- 3) выработка стратегий управленческой деятельности, направленной на укрепление связей и отношений в коллективе.

### **Этапы реализации диалогического управления**

#### **1. Ориентировочный**

На этом этапе происходит выявление скрытых конфликтов и противоречий. Идёт поиск и постановка вопросов, требующих обсуждения и согласования. Проводятся диагностика, дискуссии, беседы, выявляющие проблематику школьной жизни и степень согласованности членов школьного коллектива по тем или иным вопросам. В результате вырабатывается общее понимание школьной проблематики и путей решения образовательных задач.

#### **2. Обучающий**

Познание законов развития человека и человеческих сообществ. На этом этапе целесообразно организовать тренинги, обучающие семинары для учителей, сюжетно-ролевые игры для детей, а также встречи с разными специалистами, например, психологами, деятелями искусства, социологами, врачами. Результат: повышение уровня компетентности детей и взрос-



лых в решении внутри- и межличностных проблем, умение продуктивно разрешать конфликтные ситуации.

### 3. Деятельностный

Уточнение понимания сущности и роли личности в образовательном пространстве школы. Стимулирование инициативы педагогов и учеников по созданию школьной образовательной среды. Создание проектов, активизирующих творческий потенциал коллектива и каждой личности. Результат: создание образовательной среды, адекватной новой системе отношений в коллективе; выработка стратегии сотрудничества учителей и учащихся.

### Проведение педагогического совета с позиций диалогического управления

Проведению такого педсовета предшествуют выработка у членов педагогического совета общего понимания задачи, содержания, форм проведения педсовета; установление границ допустимого в отношениях между участниками педсовета.

Содержание педсовета не навязывается руководителем, а вытекает из проблематики школьной жизни. Заранее обсуждается необходимость постановки тех или иных вопросов и возможности их решения. Инициативу по их постановке может проявить любой член коллектива.

Педсовет, который проводится на принципах диалогического управления, исключает формальные процедуры (ритуал ради ритуала). Каждый член коллектива может открыто высказывать своё мнение и вносить коррективы в проведение педсовета.

Руководителю следует уделять внимание не только содержанию педсовета, но и вопросу готовности членов коллектива к участию в нём. Необходимо разрабатывать методики, не только диагностирующие, но и стимулирующие личностную активность и положительное отношение учителей к педсовету.

### Анкета «Что я думаю о педсовете» (методика неоконченных предложений)

Уважаемый коллега! Ответьте, пожалуйста, на предлагаемые вопросы, которые станут основой ближайшего семинара в нашем коллективе.

1. Педсовет — это...
2. В подготовке к педсовету нужно...
3. Проводить педсовет следует...
4. Мне не нравится, когда на педсовете...
5. Считаю недопустимым, если на педсовете...
6. Я боюсь, что на педсовете...
7. Мне хотелось бы дать совет...

### Анкета «Моё участие в педсовете»

№	Вопрос	Ответ
1.	Как я представляю себе свою роль на педсовете	
2.	Что меня не устраивает на наших педсоветах (содержание, процедуры проведения, стиль отношений)	
3.	Какие вопросы, выносимые на педсовет, я считаю важными, а какие — незначительными	
4.	Какие темы и проблемы хотелось бы обсудить на ближайших педсоветах	
5.	Какую «изюминку» в проведении педсовета я могу предложить	
6.	С каким сообщением на педсовете я мог(ла) бы выступить	

Ответы на эти вопросы могут стать для руководителя неким ориентиром в управленческой деятельности и помогут обратить внимание на проблемы, которые следует решать в первую очередь. Так, например, на вопрос «С каким сообщением на педсовете я мог бы выступить?» педагог отвечает: «Ни с каким». За таким ответом, возможно, скрываются неинициативность, инфантильность, «эмоциональное выгорание», внутри- или межличностные конфликты. В этом случае руководителю необходимо выяснить истинную причину и найти стимулы, повышающие активность члена коллектива.

Через отношение к педсовету можно выявить у педагогов отношение: к своей деятельности, к профессии, к ребёнку, к коллективу, к руководству, к себе как личности, к жизни. Проблемы, касающиеся создания положительных отношений, могут стать содержанием последующих семинаров, тренингов, бесед, консультаций.

### Технология создания системы договорённостей в школьном коллективе

Система договорённостей — это результат общего понимания чего-либо. Она складывается постепенно, в процессе постоянного общения и выяснения разных точек зрения.

Опыт выработки системы договорённостей может накапливаться в процессе бесед, консультаций, специально организо-



ванных дискуссий и «круглых столов», в процессе непосредственной совместной деятельности. Члены школьного коллектива могут постепенно прийти к договорённостям по поводу «общего» образовательного пространства школы, организации школьной жизни, целеполагания, содержания и процесса образования: режима дня в школе; школьного уклада жизни; оформления школы; организации и проведения уроков, мероприятий, совещаний; внедрения инноваций; полномочий членов коллектива, их прав и обязанностей; взаимоотношений между людьми; поощрения; внешнего вида педагогов и учеников. Договорённости могут быть письменные и устные.

### **Технология распределения полномочий между членами коллектива и делегирования им управленческих функций**

Коллектив — это определённая иерархия и совокупность ролей и статусов. Распределение полномочий в коллективе и делегирование управленческих функций не должно происходить официально и сверху. Такой процесс требует понимания всеми членами сообщества своих прав и обязанностей, своих личных выгод от совместной деятельности, своей ответственности за выбор, значения самоуправления. Процесс распределения полномочий между членами коллектива и делегирования им управленческих функций предполагает следующие шаги:

1. Предъявление руководителем своей управленческой позиции и ценностно-смысловых ориентиров.
2. Стимулирование руководителем обратной связи с членами педколлектива. Инициирование открытого предъявления педагогами своих профессионально-личностных интересов и смыслов.
3. Диагностика и самодиагностика готовности педагогов участвовать в совместной работе, в управленческой деятельности. Выявление степени сопротив-

ляемости инновациям и инициативам руководителя. Работа по преодолению сопротивлений: создание видения будущего, мониторинг реальных результатов, доступ к информации, обучающие тренинги.

4. Определение понимания педагогами миссии школы, своих управленческих функций и проблем, своей роли и своих полномочий в коллективе.

5. Согласование прав и обязанностей, степени участия педагогов в решении вопросов повышения квалификации, аттестации, поощрения и т.д.

6. Стимулирование роста инициативности и творческой самостоятельности педагогов.

7. Рефлексия членов коллектива по поводу своей деятельности и своего участия в управлении школой.

### **Материал к семинару педагогов «Взаимопонимание как залог эффективности педагогического взаимодействия учителя и ученика»**

#### **Анкета для педагогов «Моё восприятие ученика»**

1. Когда я вхожу в класс, на что вы первым делом обращаете внимание?
2. Когда ребёнок отвлекается на уроке и не слушает ваше объяснение, что вы думаете по этому поводу?
3. Каковы, на ваш взгляд, причины агрессивного поведения детей?
4. Как вы думаете, дети часто обманывают взрослых?
5. Вы обычно верите ребёнку, когда он объясняет причины своего проступка?
6. Когда ученик вам грубит, как вы на это реагируете? Что думаете по этому поводу?

#### **Анкета для учеников средних и старших классов «Моё восприятие учителя»**

1. Когда учитель заходит в класс, на что ты первым делом обращаешь внимание?
2. Часто ли ты отвлекаешься на уроке и не слушаешь объяснения учителя? Почему? В каких случаях?
3. Как ты думаешь, справедливо ли относятся к тебе учителя? Почему, по-твоему, учитель повышает тон или раздражается?
4. Как ты думаешь, часто ли взрослые обманывают детей?
5. Верить ли ты учителям? Можешь ли доверить кому-нибудь из них свои тайны?
6. Как ты реагируешь, если взрослые разговаривают с тобой грубо?

Ответы на вопросы этих анонимных анкет могут стать содержанием дискуссии педагогов, поводом для размышления о природе отношений между людьми, о степени их доверия и открытости, об умении понимать друг друга.

«Гуманитарная школа» — это школа, в которой личность учится находить своё предназначение. Насколько реально создание такой школы, покажет время. Открывать себя в культуре и культуру в себе — вот главное назначение школы Человека, в которой ответы к задачам со множеством неизвестных лежат в пространстве Духовно-Обще-Человеческого. **НО**