**Тема:**

**Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом**

**Содержание**

Введение

1. Проблема в стиле отношений

2. Проблема в планировании работы школы

3. Проблемы в подготовке и проведении педагогических советов

4. Проблема в работе с номенклатурной документацией

5. Проблема в организации платных дополнительных образовательных услуг

6. Проблема "трудного" учителя

7. Проблема конфликтов в педагогическом коллективе

7.1 Причины конфликтов

7.2 Предупреждение конфликтов

7.3 Способы решения конфликтов

Заключение

Литература

**Введение**

Управление школой в современных условиях – сложный процесс, слагаемыми которого являются правильный выбор целей и задач, изучение и глубокий анализ достигнутого уровня учебно-воспитательной работы, система рационального планирования, организация деятельности ученического и педагогического коллективов, выбор оптимальных путей для повышения уровня обучения и воспитания, эффективный контроль.

Управление школой – это научно обоснованные действия администрации и педагогов, направленные на рациональное использование времени и сил преподавателей и учащихся в учебно-воспитательном процессе с целью углублённого изучения учебных предметов, нравственного воспитания, всестороннего развития личности и подготовки к сознательному выбору профессии.

Решение этих вопросов зависит от умения руководителя школы и преподавателей творчески использовать новейшие достижения науки и передового опыта, от взаимоотношений в коллективе, от активности педагогов и учащихся в учебной и воспитательной работе.

Наиболее важным документом, регламентирующим деятельность образовательных учреждений, является Закон РФ «ОБ ОБРАЗОВАНИИ». В законе РФ «Об образовании» содержатся те основные принципы и положения, на основе которых будет строиться и стратегия и тактика реализации законодательно закреплённых идей развития и образования в России.

Центральным звеном системы образования в Российской Федерации является общее среднее образование, включающее средние общеобразовательные школы, школы с углублённым изучением отдельных предметов, гимназии, лицеи, вечерние школы, образовательные учреждения интернатного типа, специальные школы для детей с отклонениями в физическом и психическом развитии, внешкольные образовательные учреждения.

Современная школа развивается в условиях рынка, новых экономических отношений. Закон РФ «Об образовании», решения Министерства образования, специфические условия материального обеспечения требуют от руководителей школ принципиально новых подходов к управлению школой.

В решениях о школе особое место уделяется вопросам демократизации управления школой. Отмечается недопустимость командно-административного стиля руководства, подавляющего инициативу, активность членов коллектива, свободу личности. Вместе с тем везде подчёркивается важность дисциплины, необходимость сочетания единоначалия и коллегиальности в руководстве школы, роль педагогического совета, профсоюза, родительского комитета и детского самоуправления.

Задача педагогической науки – найти оптимальный вариант в управлении школой, определив место директора в системе руководства, чётко разграничить его права и обязанности и обязанности подчинённых. Главное – это умелая организация, глубокое уважение к коллегам, умение поддерживать любую полезную инициативу, способность слушать и учитывать мнение коллектива и его представителей.

Данная работа представляет собой выявление социально-психологических проблем руководства педагогическим коллективом, а также попытку выделить типичные ошибки руководителей общеобразовательных учреждений, проанализировать их причины и главное – показать, что надо сделать, чтобы их избежать.

Главная цель работы – попытаться научить читателей на чужих ошибках, помочь “не наступить на те грабли, на которые уже не раз наступали до них”.

**1. Проблема в стиле отношений**

Стиль отношений не случайно поставлен на первое место, т.к. именно от этого зависит, какой будет школа. Стиль отношений – проблема комплексная. Это отношения между коллективом сотрудников школы и руководителем, между руководителем и его заместителями, между директором школы и родителями, между директором школы и коллективом учащихся.

Именно в этом вопросе исключительно важна роль директора школы. Имеем основания утверждать, что от того, как сложатся и каким будут отношения руководителя школы с вышеуказанными коллективами, зависят и отношения между педагогами школы, и отношения между учителями и учащимися.

Рассмотрим первую проблему: **директор и педагогический коллектив**.

Попробуем задать себе как руководителю, довольно простой, но коварный вопрос: “Почему от меня ушли в течение года 3-4 учителя, а от соседа не ушёл никто?”

Почему в некоторых школах (при одинаковой с другими заработной плате) учителя предпочитают работать, даже если приходится ездить издалека? В принципе, ответ один: в той школе учителю хорошо. И это “хорошо” – в уважительном отношении со стороны администрации к его работе и к нему как к человеку. Там учителя по-товарищески относятся друг к другу, там нет наушничанья, там директор поощряет критически замечания на совещаниях любого уровня, там замечают даже незначительные успехи в работе, там атмосфера сопереживания, умение радоваться чужим успехам. В общем, хочется утром идти в школу и встретиться с директором, своими друзьями, своими учениками. И состояние такое: как хорошо, что есть эта школа, эта работа, эти люди!

В создании подобного микроклимата и несколько десятков лет назад, и сегодня главная, ключевая фигура – директор школы. За последние годы, начиная с 1992 года, с принятия Закона РФ “Об образовании”, неизмеримо выросли права директора школы. Он (а не РОНО, как было раньше) стал работодателем для всех сотрудников школы, он определяет премии, надбавки, доплаты, он активно влияет на распределение учебных часов, т.е. на педагогическую нагрузку, от которой зависит зарплата учителя. А если учесть, что в некоторых школах отсутствует профсоюзная организация, то и во всех вопросах увольнения с работы директору принадлежит решающая роль.

Опрос многих десятков руководителей школ абсолютно разного директорского стажа фактически давал одинаковый ответ на один и тот же вопрос: “Какого учителя Вы хотели бы видеть работающим в своей школе?”. Оказывается, что все хотят видеть человека, любящего детей, эрудита в широком понимании этого слова, коммуникабельного, умного… Словом, все хотели бы иметь в своей школе – Личность.

С другой стороны, многочисленные опросы и анкетирования директоров школ показали, что по рейтингу директор школы “любит” учителя, прежде всего за “управляемость”. Поэтому самостоятельность педагога ценится низко (предпоследнее место по рейтингу).

Отсюда и начинается некое диалектическое противоречие: с одной стороны – руководитель мечтает, чтобы все учителя школы были Личностями, с другой стороны – оказывается, что тот же директор школы считает, что учитель должен беспрекословно выполнять любые его распоряжения, указания, приказы. А вот так в реальной жизни не бывает! Личность знает себе цену, Личность всё ставит под сомнение, другими словами, Личность не может быть пешкой на шахматной доске.

Так что руководителю надо выбрать для себя, чего же он хочет: если хочет иметь учителя – личность, то должен понимать, что лично ему, руководителю, работать будет труднее. Кто сомневается, пусть представит себе школу, где учителями бы были Сухомлинский, Амонашвили, Шаталов, Ильин… а себя бы представил в роли директора школы. С личностями необходимо общаться не только на равных, но и доброжелательно – почтительно. Но и отдача для учащихся, для дела образования несравненно выше, чем от тех, кто немедленно выполняет руководящие указания, не вникая в их смысл.

В последнее время значительно увеличился поток жалоб учителей на стиль взаимоотношений руководителя и подчинённых. Хотелось бы подчеркнуть, что люди жалуются не на то, что делает директор, а на то, как это делается.

Главная трудность вновь назначенного директора, если он остаётся в коллективе “своей” школы, изменение статуса. Причём, если он раньше был в должности учителя, то это значительно сложнее, чем, если он был заместителем директора по учебно-воспитательной работе.

Главная ошибка начинающего директора в этом случае – желание очень быстро утвердиться в новой роли, в изменении характера поведения. Надо просто оставаться самим собой, излишне не командовать, но и не допускать фамильярности. Труднее с бывшими подругами в плане объективной оценки их работы. Но здесь существует только одно средство – оценка работы каждого по конечному результату.

Наибольшая трудность у начинающего директора, назначенного в другую школу, - чувство одиночества, а отсюда большое желание привести с собой кого – то из своей старой школы. По – человечески это вполне можно понять, потому, что так хочется иметь возможность поделиться с кем – то своими впечатлениями.

Но опыт показывает, что в большинстве случаев – это ошибка, которая приводит к более длительному по времени процессу вхождения директора в новый для него коллектив. Трудно требовать от человека, чтобы он за короткий срок стал другим, изменил черты своего характера, но с момента своего назначения человек стал “Руководителем”. А “руководить” – это значит “направлять чью – либо деятельность; являться побудительной причиной чьих – либо действий, поступков”.

Чтобы действительно стать побудительной причиной хорошей работы педагогов, необходимо создать команду единомышленников. Вроде бы всё предельно просто – каждому до всего должно быть дело. Следовательно, необходимо вовлечь в процесс управления как можно больше учителей. Даже если Вы попали в школу, где сняли с работы директора, работавшего до Вас, не делайте типичной ошибки, не говорите: “Больше этого безобразия не будет, теперь мы…” Дело в том, что при любых безобразиях основная масса учителей работала честно. Именно поэтому необходимо сказать, что мы все вместе сохраним всё хорошее, что было, и постараемся добиться большего. Основная масса сотрудников школы–женщины, поэтому особенно важно обратить внимание на “манеру вести себя, говорить, одеваться” и т.п., т.е. на то, что включает в себя понятие “стиль”.

Хотелось бы обратить внимание, что почти десять лет назад, в 1990 году, вышла в свет прекрасная книга Р.Х. Шакурова “Социально – психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив” (Москва, “Просвещение”, 1990 г.), материалы которой крайне необходимы любому руководителю.

Исследования Р.Х. Шакурова показали, что главным для директора, с точки зрения учителя, является требовательность к себе, самокритичность, тактичность, вежливость, знание педагогики, личное педагогическое мастерство, умение оказать помощь. Всё это подтверждает мысль, что в первую очередь необходимы чисто личностные качества. Грубой ошибкой со стороны руководителя будет выслушивание разных сплетен. Чтобы этого не было, имеется простое и доступное средство: сказать на первом же собрании, что каждый, кто будет говорить о своём коллеге, может делать это только в его присутствии. Или во время беседы, предложить позвать того, о ком идет речь в разговоре. Смею Вас уверить, что одного такого случая будет вполне достаточно, чтобы прекратить наушничество в школе.

Многие ошибки руководителя проистекают из стремления сделать лучше. Один директор объяснял, что его резкая критика на педагогическом совете группы учителей продиктована тем, что он хотел быть объективным. Видимо, это так и было. Но вопрос в другом: а для чего это делалось, т.е. на какой конечный результат хотел выйти руководитель? На мой вопрос, что больше бы подействовало на самого директора: беседа с ним начальника управления или публичная критика на совещании руководителей школ – он ответил, что, конечно, беседа, т.к. он оценил бы, что начальник управления доверяет ему, надеется на него и т.п. Это не значит, что директору нельзя было выступать так, как он выступал на педагогическом совете, но это значит, что выбранная им мера является “последней” из мер убеждения. А искусство управления состоит в том, чтобы руководитель имел свободу манёвра и применял “последнюю” меру тогда, когда она действительно является последней. Вспомним слова поэта:

“Словом можно убить,

Словом можно спасти,

Словом можно полки за собой повести”.

Особая проблема – это отношения директора школы со своими заместителями. Сейчас, когда руководитель образовательного учреждения сам имеет право назначать своих заместителей, вроде бы вся администрация может быть единой командой. Директор должен хорошо знать и сильные, и слабые стороны своих заместителей, их семейное положение. Стараться помочь, где возможно, и советом, и делом. Но при любых хороших отношениях руководитель не должен переступить некую черту, чтобы хорошие отношения не переросли в панибратство. Заместители должны видеть в руководителе первое лицо по мере ответственности. При любой нехватке времени его должно хватать директору, чтобы приглашать каждого из заместителей после районных совещаний и интересоваться, что там говорили.

Еженедельные совещания также должны начинаться с отчётов каждого (начиная с директора) о выполнении планов на неделю. А если не выполнено, то почему? Необходимо приучать к созданию определённой системы в работе.

Главное качество руководителя – увидеть положительные стороны в работе каждого подчинённого. Представим, что пишем развёрнутую характеристику на каждого сотрудника на награждение. Вот от этих положительных, сильных сторон личности и должен отталкиваться в своей работе руководитель. Даже для исправления серьёзных недостатков надо идти от положительного.

Стиль отношений директора школы с родителями исключительно важен для репутации школы в целом, т.к. директор в этом случае выступает представителем всех сотрудников школы.

Директор должен чётко соблюдать установленные часы приёма населения, а на двери его кабинета должна висеть табличка с указанием дня и часов приёма. Мнение о том, что руководитель принимает в любое время и ему не нужны часы приёма – ошибочно. Можете принимать родителей в любое время, но в эти часы – обязательно!

Проявите внимание к посетителю, имейте терпение выслушать. Покажите, что вы союзники, т.к. оба заинтересованы в судьбе ребёнка. Старайтесь опираться в своих ответах на Закон РФ “Об образовании” и “Типовое положение об общеобразовательном учреждении”. Это не по злой воле педагогического совета школы ученик М., имеющий годовые двойки по истории и физкультуре, оставлен на повторный курс обучения, а педагогический совет выполнил требования ст. 17, п. 4 Закона РФ “Об образовании”. Очень желательно показать родителю текст закона.

Бывает трудно сдерживаться, но директор школы профессионал в области обучения и воспитания, и он не имеет права быть некорректным.

А стиль отношений руководителя школы с учащимися точно определяется ст. 15, п. 6 Закона РФ “Об образовании”: “дисциплина в образовательном учреждении поддерживается на основе уважения человеческого достоинства обучающихся, воспитанников, педагогов. Применение методов физического и психического насилия по отношению к обучающимся, воспитанникам не допускается.

“Шесть правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям”, сформулированные Карнеги, совсем не бесполезны для руководителя школы:

“Правило 1. Искренне интересуйтесь другими людьми.

Правило 2. Улыбайтесь.

Правило 3. Помните, что имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

Правило 4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.

Правило 5. Говорите о том, что интересует Вашего собеседника.

Правило 6. Внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.”

**2. Проблема в планировании работы школы**

Вопросу планирования работы школы посвящено большое количество литературы. Фактически, в той или иной форме об этом писали все крупные учёные в области педагогики. На любых курсах повышения квалификации руководителей образования подробно разъясняется, каким должен быть годовой план работы школы и как он создаётся. В то же время наибольшее количество ошибок допускается руководителями школ именно в планировании работы школы на год.

Поставим перед собой вопрос: будет ли работать школа, у которой вообще нет годового плана? Мы вынуждены ответить, что будет. Учителя по – прежнему ежедневно будут приходить на работу, давать уроки по своему предмету, выполнять государственную программу через свои поурочные планы. Следовательно, годовой план работы школы нужен не для того, чтобы организовать учебно-воспитательный процесс, а для того, чтобы, объединив усилия всех педагогов, направить педагогический коллектив на решение главных для школы задач и получить при этом наилучший конечный результат. Хороший годовой план работы школы помогает администрации создать из отдельных педагогов коллектив единомышленников, добиться оптимального конечного результата.

Ещё в работе Г.И. Горской “Организация учебно-воспитательного процесса в школе” указывалось, что “практическое планирование является началом всякого руководства. От качества плана и его продуманности зависит успех работы школы. План призван организовать деятельность каждого педагога”. В книге “Управление современной школой” под редакцией М.М. Поташника сформулированы функции управления: "прогнозирование, программирование, планирование, организация, регулирование, контроль, анализ, корригирование, стимулирование…” Следовательно, “планирование” – обязательная функция управления.

План работы начинается с анализа за истёкший год. И тут оказывается, что разные администраторы разных школ по-разному понимают, что такое “анализ работы”. Как правило, добросовестно перечисляется всё положительное, сделанное за учебный год, и указываются недостатки. В лучшем случае идёт сравнение результатов по учебной работе, по предметам с результатами предыдущего года. Нисколько не возражая против такого сравнительного метода, укажем всё же, что подобное сравнение помогает только определить тенденцию – куда мы движемся. Но этого недостаточно для вывода о том, хорошо или плохо мы поработали.

Следовательно, анализ работы в годовом плане школы – это, прежде всего сравнение: вот задачи, которые мы ставили, а вот их выполнение. Даже есть смысл разделить страницы по вертикали, слева записать, какие задачи ставились, а справа – как они решены, а если не решены, то почему.

Подводя итог разделу “Анализ работы”, укажем на типичную ошибку руководителей школ – за анализ принимается фотография того, что сделано коллективом школы за учебный год.

Из объективного анализа вычленяются задачи на новый учебный год. С точки зрения автора, их не может быть много, их должно быть две – три. Но это задачи, без решения которых школа не может развиваться, это задачи, над которыми должен работать весь педагогический коллектив. Если Вы, например, пришли к выводу на основе анализа, что учащиеся школы очень плохо умеют читать, а это важнейший навык в общеучебных умениях и навыках, то Вы и ставите работу над этой проблемой – главной задачей школы на следующий (а, может быть, и не только на следующий!) учебный год. Многочисленные проверки управленческой деятельности администрации школ позволяют сказать, что в этой части можно выделить типичные ошибки директоров школ:

1. Отсутствует система в годовом плане работы, т.е. проводится некачественный анализ; не вытекают из анализа; ВШК не вытекает из поставленных задач; не определена конкретная система мер по выполнению задач.
2. План не представляет из себя единого логического и стилистического целого.
3. Анализ не строится на принципе реального отчёта о том, что планировала школа и что она сделала.
4. В плане записывается большое количество задач, которые педагогический коллектив не может выполнить в течение учебного года.
5. Отсутствуют конкретные задачи каждому звену управления или самоуправления для решения общей задачи.
6. ВШК существует сам по себе, не помогает в решении поставленной на год задачи или задач, часто является одноразовым.

**3. Проблемы в подготовке и проведении педагогических советов**

Педагогический совет – важнейший орган коллективной мысли учителей. На его заседания выносятся вопросы, требующие присутствия всех членов педагогического коллектива. Решениями педагогического совета определяется количество переводных экзаменов и предметы, которые должны сдавать учащиеся. Только этот орган решает вопросы о переводе учеников из класса в класс, о допуске к выпускным экзаменам, об условном

переводе, оставлении на повторный год обучения и, наконец, об исключении учащегося из школы.

На педагогическом совете обсуждается и утверждается план работы школы. Именно на заседаниях педагогического совета обсуждаются все важнейшие вопросы содержания образования и принимаются решения, обязательные для всех членов педагогического коллектива.

Подготовка и проведение педагогического совета, может быть, одно из самых трудных мероприятий для администрации школы. Анализ протоколов заседаний педагогических советов очень многих школ позволяет выделить следующие типичные ошибки руководителей:

1. Недостаточна личная роль директора школы в подготовке и проведении педагогических советов.
2. Тематика педагогических советов не всегда адекватна задачам, поставленным в годовом плане школы.
3. Педагогический совет является таковым только по форме, а в действительности – по содержанию – либо инструктаж, либо лекция.
4. Решения педагогических советов не носят конкретного характера: не определены ответственные и сроки выполнения. Каждый последующий педагогический совет не начинается с проверки выполнения решений предыдущего. Таким образом, педагогический коллектив приучается к мысли, что педагогический совет – это говорильня, а его решения никого и ни к чему не обязывают.
5. Роль директора школы явно недостаточна в работе педагогических советов. Директор становится только человеком, который “ведёт” педагогический совет. Он не выступает с серьёзным анализом работы школы. Дело в том, что директор и не может этого сделать: уроков, которые он посетил в течение года сам, недостаточно для серьёзного анализа, взять материал у своих заместителей по учебно-воспитательной работе и неудобно, и не хочется смотреть на всё их глазами. Вот тогда – то и выступают на августовских педагогических советах заместители директора школы по учебной и воспитательной работе по очереди, а директор ведёт педагогический совет как председатель любого собрания. Да и в выработке решений принимает самое минимальное участие. Если не проанализировать для самого себя сложившуюся ситуацию, не остановиться, не попытаться исправить положение, то учителя с течением времени будут всё дальше отходить от Вас. Вы им станете неинтересны как специалист, как профессионал. А этого – то допускать никак нельзя, т.к. Вы – директор “Школы”, а не какого-нибудь другого заведения.
6. Действительно, тематика педагогических советов многих школ оторвана или весьма далека от тех задач, которые сформулированы в общешкольном плане. Но кто, же тогда и как будет решать эти задачи? Получается, что задачи сами по себе, а педагогические советы – сами по себе. В принципе, так быть не должно, т.к. каждый педсовет должен решать какую – то часть общей задачи.

В нашем случае необходимо знать:

* 1. Точные данные о состоянии здоровья учащихся школы о количестве хронически больных детей и т.д. (по медицинским картам).
  2. Как организовано горячее питание учащихся в школе. Обеспечение питанием учащихся с заболеваниями желудочно-кишечного тракта. (Щадящее питание).
  3. Как соблюдается санитарно – гигиенический режим в школе. Соблюдение правил техники безопасности при работе с учащимися. Проектирование, наличие не менее двух 20 – минутных перемен, их организация, медицинское обслуживание, влажная уборка помещений, организация дежурства, световой режим, работа комиссии по предупреждению травматизма и т.п. Анализ расписания учебных занятий.
  4. Как организуется здоровый образ жизни, режим дня школьника. (Результаты анкетирования родителей и учащихся, антиалкогольная, антиникотиновая и т.д. пропаганда. Реальное состояние дел в школе по этому вопросу).
  5. Что показывают итоги внутришкольного контроля по проверке дозировки домашних заданий по всем предметам учебного цикла во 2 – 11 – х классах.
  6. Состояние физкультурно – оздоровительной работы с учащимися школы. (Организация утренней зарядки, физкультпауз; анализ уроков физкультуры; система секционной и кружковой работы.).

Из всего перечисленного выбираем до начала учебного года четыре главных для нашей школы темы для педсоветов. Определяем ответственных, подбираем группу учителей по подготовке каждой темы. Создаём группу по подготовке и проведению анкетирования. Желательно определить место для большинства членов коллектива. По каждому педагогическому совету принимаем конкретные решения. В зависимости от главной задачи (или задач) будет меняться тематика, но сохранится один и тот, же принцип: каждый педагогический совет приблизит нас к решению общей задачи. Естественно, что вторыми вопросами на таких педсоветах будут стоять оперативные вопросы, которые необходимо решить в Вашей школе.

* + 1. Вдумаемся в выражение “педагогический совет”. Первое слово “педагогический” определяет состав участников, т.е. это учителя, воспитатели, председатель родительского комитета школы. Второе слово “совет” означает, что есть некая проблема, которую каждый в отдельности либо не может решить, либо сомневается в правильности своего решения. Тогда мы собираемся вместе, чтобы обсудить проблему, посмотреть и, наконец, принять решение. Но определим для себя, что это возможно тогда, когда сама проблема мне интересна, она меня затрагивает, я понимаю, что

буду выполнять принятое решение. Обязательным условием для всего этого является, прежде всего, положение, при котором каждый заранее знает тематику педагогических советов, включён в группу по подготовке какого – то из них, либо в группу по подготовке принятия решения. Чем больше учителей будет конкретно привлечено к работе по подготовке педсовета, тем больше будет людей, заинтересованных в его работе.

* + 1. Очень важным условием для любого педагогического совета является принятие конкретных решений, подчёркиваем – **конкретных**. Каждое принятое решение должно отвечать на вопросы: что делаем? Кто делает? Когда делает? Решения типа: “совершенствовать учебно – воспитательную работу”, “повысить уровень обученности учащихся” и т.д., и т.п. – абсолютно никого не вдохновляют и никого ни к чему не обязывают. Может быть, в этом одна из причин лёгкости, с которой педагогические коллективы голосуют за такие решения? Проголосовать и скорее закончить, т.к. конкретно ко мне это не имеет никакого отношения. Одним словом, решения должны быть проверяемыми. И есть одно совершенно обязательное требование: каждый последующий педагогический совет должен начинать с отчёта о выполнении решений предыдущего.

Существует два совета руководителям школ:

**Первый** – надо очень внимательно отнестись к человеку, которого Вы назначаете секретарём педагогического совета. Грамотно вести протоколы, правильно записывать выступления – это достаточно трудная задача. Нам всем просто необходимо помнить, что педсовет прошёл, а протокол хранится в школе вечно.

**Второй** – при всей занятости хотя бы один раз в течение года прочитывайте протоколы педагогических советов. В некоторых школах, особенно если менялись директора, оказывается, что за последние 7 – 8 лет многократно проводились педагогические советы с абсолютно одинаковой тематикой, да и решения принимались одинаковые!

**4. Проблема в работе с номенклатурной документацией**

“Номенклатурная документация” или “Номенклатура дел” утверждена Министерством образования РФ для общеобразовательных школ. В принципе, любой документ из этого списка школа обязана иметь, и всё, что указано в этом списке, может потребовать любой проверяющий школу. Необходимо отметить, что список дел не только не уменьшается, но, наоборот, увеличивается. На сегодня комитетом образования утверждён список, в котором: тридцать видов дел по разделу “Канцелярия”; четырнадцать – по разделу “Учебно – воспитательная работа”; девять – по разделу “Кадры”.

Причём, как правило, все перечисленные документы имеют длительный срок хранения – от трёх до 50 лет, а многие хранятся “постоянно”. Работа с документами, бумагами всегда была достаточно сложной для директора школы. Многие неприятности руководителя школы как раз тесно связаны с этими “бумагами”.

Типичными ошибками руководителей школ по работе с номенклатурной документацией являются следующие:

1. В разделе ВШК плана работы школы на учебный год не планируется контроль за номенклатурной документацией.
2. Отсутствует или формально издан приказ о распределении служебных обязанностей между членами администрации школы.
3. Директора школ полностью передоверили работу с таким важнейшим документом, как классный журнал, своим заместителям по учебно – воспитательной работе.
4. Недостаточен контроль руководителей школ за документами “строгой отчётности”: “Книгами выдачи аттестатов об окончании 9 и 11 классов”.
5. Очень часто неправильно оформляется “Книга приказов по учащимся школы”.
6. Во многих случаях не контролируется ведение трудовых книжек, соблюдение “Инструкции по ведению трудовых книжек”.

Этот список можно было бы значительно расширить, но главное – выяснить общие подходы и исправить существующее положение вещей.

**5. Проблема в организации платных дополнительных образовательных услуг**

Главной типичной проблемой руководителей школ при организации в своём учебном заведении платных дополнительных образовательных услуг является неправильное оформление документации. Помимо приказов Минобразования России по этому вопросу, есть полный смысл познакомиться с брошюрой “Нормативно – правовая база внебюджетных источников финансирования образовательных учреждений”, изданной в Москве в 1997 году под редакцией Е.В. Никоненко.

Правовой базой для оказания платных дополнительных образовательных услуг является Закон РФ “Об образовании”.

***Ст. 41, п. 8 Закон РФ “Об образовании”:***

*“Образовательное учреждение независимо от его организационно – правовой формы вправе привлекать в порядке, установленном законодательством РФ, дополнительные финансовые, в том числе валютные, ресурсы за счёт предоставления платных дополнительных образовательных и иных предусмотренных уставом образовательного учреждения услуг, а также за счёт добровольных пожертвований и целевых взносов юридических и физических лиц, в том числе иностранных и зарубежных”.*

Итак, эта статья ***разрешает*** платные дополнительные образовательные услуги и ***требует***, чтобы названия этих услуг были зафиксированы в “Уставе” школы. А статья 45 Закона РФ “Об образовании” подтверждает, что право оказания платных дополнительных услуг есть у образовательного учреждения, и в общих чертах определяет понятие “платные дополнительные образовательные услуги”.

Есть один момент, на который директору школы стоит обратить серьёзное внимание: организация платных образовательных услуг не может не сказаться на моральном климате педагогического коллектива. За одну и ту же по времени работу часть педагогов получает значительно большее вознаграждение. Опыт показывает, что это не вызывает негативных последствий, если по оказанию платных образовательных услуг работают учителя, имеющие наиболее высокие квалификационные категории и соответственно наиболее высокие разряды. Тогда всё понятно: они лучшие специалисты, поэтому они там работают. Но ведь в жизни бывает и наоборот, тогда это ведёт к кляузам, склокам, расколу коллектива.

**6. Проблема "трудного" учителя**

Педагогический коллектив неоднороден по своему составу. Есть учителя, исключительно добросовестные в работе и постоянно нацеленные на творчество. Они часто являются кумирами для ребят, добиваются высоких результатов в своей деятельности. Для них не существует проблемы психологической перестройки: они идут в ногу с жизнью или в чем-то даже опережают ее.

Но есть учителя и противоположного типа. По тем или иным причинам они тянут школу назад: в одних случаях - из-за низкой профессиональной культуры; в других - неуживчивости, неумения сотрудничать с коллегами и руководителями. Как показал опрос, таких учителей можно встретить почти во всех школах.

Существует несколько типов "трудного" учителя:

* НЕКОНТАКТНЫЙ. Он имеет негативные установки к руководителям, проявляющиеся прежде всего в нетерпимости к их замечаниям и советам, агрессивных реакциях. Это, как правило, хороший учитель, но с гипертрофированной самооценкой и с ранимым самолюбием.
* "БУНТАРЬ". Чаще всего трудность проявляется в чрезмерно резкой, часто беспричинной критике руководителей. Такое поведение вызвано неудовлетворенностью своим положением.
* НЕДОБРОСОВЕСТНЫЙ, разболтанный учитель.

Каждый тип "трудного" учителя требует от руководителей школы использования специфических методов воздействия.

**7. Проблема конфликтов в педагогическом коллективе**

Среди множества социально-психологических проблем, связанных с руководством педагогического коллектива, особое место занимает проблема регулирования межличностных конфликтов. Опыт показывает, что наиболее частыми являются конфликты в сложных коллективах, включающих работников со специфическими, но тесно взаимосвязанными функциями, что порождает трудности в координации их действий и отношений как в сфере деловых, так и в сфере личных контактов. К числу таких коллективов относится и педагогический коллектив.

Понятие «конфликт» тесно связано с понятием «совместимость». Совместимость является двухполюсным феноменом: степень ее меняется от полной совместимости членов группы до полной их несовместимости.

Конфликт представляет собой прежде всего такую форму выражения ситуационной несовместимости, которая носит характер межличностного столкновения, возникающим в результате совершения одним из субъектов неприемлемых для другой личности действий, вызывающих с ее стороны обиду, неприязнь, протест, нежелание общаться с данным субъектом.

Межличностный конфликт наиболее ярко проявляется в нарушении нормального общения или в полном его прекращении.

Педагоги работают относительно независимо друг от друга и в то же время тесно между собой связаны в плане межличностного общения.

**7.1 Причины конфликтов**

* Нарушение одним из членов коллектива трудового сотрудничества.
* Большинство конфликтов связано с нарушением норм делового взаимодействия, т.е. обусловлены функциональными причинами: недобросовестность, недисциплинированность.

**7.2 Предупреждение конфликтов**

Для предупреждения внутригруппового межличностного конфликта среди учителей необходимо:

* Умение учитывать интересы друг друга.
* Воспринимать критику своих коллег.
* Проявлять вежливость, тактичность, уважение по отношению друг к другу.
* Дисциплинированность в работе.

Для снижения конфликтности с подчиненными руководителю необходимо:

1. Объективно оценивать труд своих подчиненных.
2. Проявлять заботу, по отношению к ним.
3. Не злоупотреблять официальной властью.
4. Эффективно использовать метод убеждения.
5. Совершенствовать стиль своей организации.

Эмоциональное благополучие в коллективе определяется стилем руководства данным коллективом со стороны администрации.

**7.3 Способы решения конфликтов**

1. Прежде чем реагировать на действие другого лица необходимо выяснить: почему данный человек поступил так, а не иначе.
2. Побудить участников конфликта на установление прямого контакта друг с другом, на открытое обсуждение конфликтной ситуации.
3. Создать условия для работы конфликтующим людям, чтобы они длительное время не контактировали друг с другом.
4. Информировать всех учителей при распределении премий, надбавок к заработной плате (социальная справедливость и гласность).
5. Руководители должны совершенствовать стиль организационной работы с подчиненными.
6. Не злоупотреблять официальной властью.
7. Предупреждать и устранять межличностные конфликты.

**Заключение**

Подводя итоги нашей работы можно сказать, что для директоров школ наиболее трудными для решения являются социально-психологические задачи, а именно:

* Обеспечение четкой дисциплины и организованности в работе учителей.
* Решение задач формирования общественного мнения в педагогическом коллективе.
* Критическое отношение учителей к недостаткам друг друга.
* Воспитание у них потребности работать творчески, постоянно совершенствуя свою квалификацию.
* Анализ уроков.
* Осуществление контроля и раскрытия творческих способностей учителей.
* Стимулирование их трудовой активности.
* Сплочение коллектива.
* Регулирование взаимоотношений в нем.
* Организация директором своей собственной деятельности, распределение времени таким образом, чтобы выкроить время на самообразование и отдых.

Задача педагогической науки – найти оптимальный вариант в управлении школой, определив место директора в системе руководства, чётко разграничить его права и обязанности и обязанности подчинённых.

Главное - это умелая организация, глубокое уважение к коллегам, умение поддерживать любую полезную инициативу, способность слушать и учитывать мнение коллектива и его представителей.

Заканчивая краткий обзор типичных проблем и ошибок руководителей педагогическими коллективами, автор я считаю необходимым ещё раз подчёркнуть главные цели своей работы:

1. Постараться предотвратить возможные ошибки руководителей школ на примере своих собственных управленческих ошибок и ошибок своих коллег –руководителей.
2. Разработать возможные варианты правильных действий.
3. Доказать, что только наличие “системы” работы даёт возможность добиться успеха и получить если не материальное, то хотя бы моральное удовлетворение от очень напряжённой директорской работы.
4. Предупредить, что всё, что написано в моей работе, - это мой взгляд на проблемы, который может не совпадать с взглядами на эти же проблемы других людей.

К сожалению, в настоящее время эти проблемы осознаются еще далеко не всеми. Так, по данным одного из исследований, только 2,5% директоров школ пытаются овладеть идеями педагогики сотрудничества, только 2,3% из них интересуются вопросами самоуправления. А ведь директор играет самую важную роль в сплоченности педагогического коллектива.

**Литература**

1. Аникеева Н.П. «Учителю о психологическом климате в коллективе» Москва 1983г.
2. Вишняков Н.Ф. «Конфликтология» Минск 2000г.
3. Теоретические и методологические проблемы социальной психологии / Под ред. Г.М.Андреевой, Н.Н. Богомоловой.- М.,: Изд-во Мос. ун-та, 1977.
4. «Фрустрация, конфликт, защита» – Вопросы психологии №6 1991г.
5. Шакуров Р.Х. «Директор школы и микроклимат учительского коллектива» Москва 1979г.
6. Шакуров Р.Х., Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. -М., 1982.
7. Шакуров Р.Х. «Социально–психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив» Москва 1990г.