

Страна в миниатюре

Никитин Игорь Владиславович

директор гимназия №8 г. Сочи

Явления сопротивления в организации достаточно хорошо изучено. Прежде всего, речь идет о сопротивлении изменениям и чаще всего, точнее всегда, рассматривается сопротивление персонала инициативам руководства. В этих случаях достаточно четко удастся проанализировать ситуацию, найти возможность снизить уровень сопротивления персонала и повысить эффективность работы в целом. Но все достаточно технологично, если говорить о педагогическом коллективе, состоящем из ста человек. Но как выстроить подобную работу с родительской общественностью в случае, когда их не менее трех с половиной тысяч? О решении этой проблемы в конкурсном эссе обладателя диплома третьей степени Всероссийского конкурса «Директор школы-2014» директор гимназии №8 г. Сочи Никитина Игоря Владиславовича.

30 декабря 2006 года я принимал дела у прежнего директора гимназии. Это одно из лучших учебных заведений Сочи, почти 2000 учащихся, звездный педагогический коллектив, масса реализованных проектов, инновации, высокие результаты в учебной деятельности. Я волновался. Ведь прийти в слабую школу проще, все хорошее будет моей заслугой, а не получится, так и спрос небольшой, школа-то какая? Здесь ситуация была иной, важно было не растерять потенциал, искать точки роста и развивать гимназию дальше. В первые недели я вообще мало чем управлял, вникал и пытался быстрее разобраться в том, что происходит в школе, где мифы, а где реальность. Именно тогда я узнал, почему мой предшественник проработал в гимназии всего 6 месяцев.

А случилось вот что. Мой предшественник столкнулся с сопротивлением. Сопротивлением педагогического коллектива и родительской общественности, граничащим с саботажем. Это сопротивление принимало разные формы, от молчаливого игнорирования требований руководства педагогическим коллективом до жалоб учредителю и в прокуратуру, открытых писем в СМИ. Создавался информационный вал, который характеризовал положение как критическое. Но на самые оригинальные меры пошли родители. 2006 год — это время, когда в школах стали активно появляться органы общественно-государственного управления — управляющие советы. Подобный орган необходимо было создать и в гимназии №8. Как водится, учителям было поручено подобрать правильных людей, кто-то это сделал, кто-то нет, но вот на родительской конференции произошло то, чего никто не ожидал. В совет вошли родители, которые фактически стали лидерами оппозиции к администрации школы, в первую очередь к директору. Совет гимназии изначально занимал позицию, которую можно охарактеризовать как «мы — против». Часто это была конструктивная позиция, часто эмоциональная.

Так случилось, что мой предшественник не мог управлять этой ситуацией. В результате этого брожения в коллективе, в первую очередь в родительской среде, учредитель вынужден был сменить директора. Так что первые недели моего директорства были временем открытий, и не всегда приятных. Однако я понимал, что без налаживания деловых, партнерских отношений с советом гимназии, а фактически с представителями родительской общественности, управлять гимназией эффективно не получится.

В первое время о выстраивании системной работы с родительской общественностью я мог только мечтать. Да и задачу такую я сформулировать сразу не мог. Цель была другая — снизить градус негативного отношения родителей, привлечь как можно больше родителей в сторонники принимаемых управленческих решений, выйти на конструктивное взаимодействие с родителями.

Поиск причин сопротивления, или работа пожарного

Мне пришлось буквально по неделям перебрать время работы моего предшественника и проанализировать все инициативы и управленческие решения, принятые им.

Это позволило определиться с тем кругом напряжения, который существовал давно, и, кроме того, выявило управленческие просчеты, ставшие катализаторами критической ситуации.

1. Родители не хотят платить, не зная, за что. Привлечение родительских средств (родители не знали, для чего нужны деньги, деньги привлекались не на основании законной процедуры, суммы сборов были понятны только директору).

2. Родители не информированы о жизни школы. Родителей не ставили в известность о планах администрации (правильные и конструктивные идеи руководства были тайной для всех, соответственно, кардинальные шаги руководства воспринимались как путь в никуда).

3. Родители боятся школы. Конфликтные ситуации в школе решались по принципу «Учитель всегда прав, или ищите другую школу» (действия учителей по отношению к учащимся и родителям практически всегда рассматривались с точки зрения изначальной вины родителя или учащегося).

4. Родители рассматривают школу как закрытую организацию. Влиять на школу практически невозможно, кроме того, они здесь лишние источники проблем.

Таким образом, готовясь к первому заседанию совета гимназии с моим участием, я понимал причины недовольства родителей, природу этого сопротивления. Поэтому в своем выступлении я в первую очередь перечислил то, что необходимо менять в самом начале. Само собой, я говорил о вовлечении родителей в управление школой, их активное информирование, учет позиции, необходимости разработки законной модели привлечения спонсорских средств и о необходимости объединиться, для того чтобы сделать школу лучше. В заключение я сказал, что наш совет гимназии, пожалуй, самый активный и эффективный среди школ города, что я этим горд, и подарил членам совета книгу «Либеральная идея и практика образования» А. А. Пинского. Я получил в тот момент то, что хотел: члены совета впервые не критиковали администрацию школы, с опаской, но все же стали говорить именно о сотрудничестве.

Сопротивление как оно есть

Ошибочно считать, что первое мое и явно удачно проведенное заседание совета гимназии решило все проблемы. В течение года мы вынуждены были встречаться почти ежемесячно

и договариваться. Иногда успешно, иногда нет. По-настоящему рабочие отношения сложились только тогда, когда родители увидели не наше желание играть в модную игру общественно-государственного управления, а желание работать вместе. Уже в 2007 году мы создали некоммерческое партнерство — попечительский совет гимназии № 8 «Новые перспективы» и решили вопрос с законностью и прозрачностью привлечения спонсорских средств, в том числе средств родительских. Сборы денег «на развитие» были прекращены. Но мы стали обращаться к родителям с предложениями участвовать в целевом финансировании мини-проектов «школьный туалет», «библиотека», «музыкальные инструменты» и ряд других. При этом как технология привлечения средств, так и их расходование и отчетность по ним были прозрачны.

При совете гимназии была создана конфликтная комиссия, к рассмотрению спорных и конфликтных ситуаций между участниками образовательного процесса впервые в роли третейских судей привлекались родители.

Однако совет гимназии, выполняя важные и неформальные функции, не мог быть единственным механизмом, который бы обеспечил доверие родительской общественности к гимназии. Именно тогда для нас стало актуальным выражение «открытая школа». Действительно, от закрытой и неподвижной структуры мы должны были каким-то образом перейти к открытой и постоянно меняющейся образовательной структуре. Школа должна была стать прозрачной для потребителей образовательных услуг с точки зрения своей философии, выбора программ, стратегии развития, применяемых методик, а также готовой к постоянным изменениям как в структуре, так и в содержании образования, реагировать не только на среднесрочные тренды, но и ежегодно меняющиеся запросы родителей.

Попытка планировать работу с родителями

Первые наши действия хоть и с большим трудом, но стали давать результаты. Снизился уровень конфликтности, появилось больше родителей, которые воспринимали школу как партнерскую организацию, администрацию школы как людей, готовых объективно рассматривать проблемы и активно защищать при необходимости интересы детей и родителей.

Начиная работу над новой программой развития в 2008 году, мы хотели опираться и на сформулированный или смодулированный социальный заказ родительской общественности. Смодулированным он мог стать в том случае, если бы родительская общественность не дала нам некий более или менее конкретный социальный заказ. Начали мы с глубокого «знакомства» с родителями. Это знакомство предполагало выяснение не только социального, семейного статуса, но и вопросов, прямо не относящихся к социальному заказу: часто ли они посещают театр, часто ли проводят время с детьми, часто ли семьи выезжают на отдых, в том числе за границу, есть ли у них любимые телевизионные программы — и прочих вопросов, которые, однако, создавали хоть и мозаичную, но зато достаточно подробную картину. Именно эта информация позволила нам вместе с учителями и родителями сформулировать модельные качества выпускника и миссию школы, что стало началом большой работы над программой, а позже над ее реализацией. Но с точки зрения рассматриваемой темы важно то, что в программе появился целый раздел, посвященный работе с родителями и социумом вообще.

Остановлюсь на некоторых направлениях, которые нам казались наиболее важными и интересными. Прежде всего это направление «Открытая школа». В рамках направления предполагалось предоставить максимально полную и объективную информацию о работе школы, ее достижениях и проблемах, мотивации руководства при принятии

управленческих решений. Вовлечение родительской общественности и учеников в диалог о школе и всех нас в ней. В направлении «Правовая культура», ориентированном во многом на родителей, предполагалась постоянная просветительская работа. На классных часах мы давали распечатки некоторых положений административного и уголовного права, прежде всего в части, касающейся прав и ответственности несовершеннолетних. Делали адресные рассылки с выдержками из уставных документов гимназии, ряда локальных актов, прежде всего в части прав и обязанностей участников образовательного процесса. В 2009 году начала действовать школа для родителей, в которой работа не ограничивалась вопросами исключительно педагогического характера. Школьный уполномоченный по правам ребенка стал уполномоченным по правам участников образовательного процесса, так как вопросы к юристу возникали часто и у родителей. Особое место занимало направление «Развитие общественно-государственного управления». Кроме Н. П. — попечительского совета гимназии № 8 «Новые перспективы» и управляющего совета в 2009 году, после того, как гимназия стала автономным учреждением, у нас появился и Наблюдательный совет. Конечно, создание этих органов не самоцель, важно, чтобы они были наделены реальными правами и ответственностью, а члены совета подвергались периодической ротации. Это нужно для того, чтобы вовлекать новых людей со свежим взглядом, и позволяет администрации постоянно находиться в тонусе.

Отчет перед родителями и общественностью

Будучи в Соединенных Штатах в 2010 году, я случайно стал свидетелем, как в новостях показывали разгневанных родителей одной из школ Алабамы. Суть претензий сводилась к тому, что родителей пригласили на ежегодный публичный отчет школы. И вот они в течение часа слушали директора, а он все это время рассказывал о каких-то цифрах, процентах и показателях. Сравнивал школу с другими в округе, говорил о том, сколько потрачено денег и прочего, но он не рассказал родителям об их детях! Он не рассказал, кто и как занимается с ними! Родители не увидели детей в его докладе! Скажу по правде, в тот момент я был рад тому, что не работаю директором той школы, выглядел он весьма бледно. А вот я, публикуя стандартную форму публичного доклада в конце каждого августа, выглядел наверняка весьма браво.

Однако по приезде домой я серьезно задумался: а кому нужен мой публичный отчет? Перебрав потенциальных читателей, я пришел к весьма печальным выводам. Отчет гимназии неинтересен родителям (там ведь нет информации о детях, классах, программах, наших внеурочных мероприятиях, праздниках, всего того, что наполняет школу по-настоящему и характеризует ее). Отчет гимназии не нужен учредителю (ведь учредитель не является потребителем наших образовательных услуг, статистику с него не берет и единственный раз обращается к нему в сентябре, чтобы проверить факт его наличия). Детям там читать просто нечего. Вот и получается, что нам нужно учиться отчитываться перед общественностью.

Показывать себя привлекательно, чтобы читающий точно не мог спутать отчет школы с информацией со сталеплавильного завода. Это на самом деле трудная задача, мы работаем с ней уже два года, и пока наш отчет так и не превратился в увлекательное чтение. Ведь как представить результаты ЕГЭ за год? Казалось бы, проще некуда: таблица,

баллы, лучше сравнение с прошлым годом — и все готово. Но вот кому это важно и интересно? А ведь родителям важно увидеть, как школа готовила ребят, какие дополнительные занятия были организованы, что дало эффект, что не дало, что мы планируем сделать в следующем году. Конечно, отработать так каждый показатель очень непросто, но необходимо, так как он показывает наше реальное отношение к родителям — формальное или партнерское, деловое, заинтересованное. Ведь еще раз скажу, что мы должны объяснять родителям, что мы делаем с их детьми и для чего.

Сколько раз объяснять?

А действительно, сколько раз и как надо доносить информацию до родителей, чтобы если не сделать их союзниками, то хотя бы избежать сопротивления изменениям с их стороны? В 2010 году наша гимназия перешла на триместровую систему и каникулы по схеме пять рабочих недель плюс одна каникулярная. Перешли мы на эту систему единственные в Краснодарском крае. У нас было четкое понимание того, что это оптимальный для всех вариант.

В сентябре на общешкольных родительских собраниях мы получили целый вал негатива. Почти половина родителей высказывалась против. Очень часто аргументы были безосновательные, эмоциональные, иногда звучали аргументы, которые заставляли нас задуматься еще раз. После двух собраний первых и вторых классов (которые обычно проходили очень позитивно) мы поняли, что ситуацию с родителями мы в очередной раз проиграли. Ошибка наша заключалась в том, что мы жили (а часто и живем) в иллюзиях о том, что все думают так же, как и мы, обладают теми же знаниями, что и мы, и буквально для всех выводы, к которым мы приходим, являются совершенно понятными. Больше того, мы думаем (мечтаем), что родители безоговорочно доверяют нам, ждут повода порадоваться очередной новации. Все совсем не так. Родители не посвящены в наши планы, родители не готовы на веру воспринимать наши предложения, родители в первую очередь ищут негатив в наших действиях, не ждут они безусловно хорошего, отвыкли они от хороших новостей, как и все мы. А тут вопрос касается их детей, а родителей, по сути, опять не спросили.

Почти два месяца мы исправляли собственные ошибки, проводили родительские собрания с приглашением психологов, медиков, специалистов управления, даже представителей туристических фирм, и все для того, чтобы объяснить и доказать несколько, как нам казалось, простых вещей. Это безопасно, удобно, полезно и для детей, и для родителей. А потом был год, когда мы анализировали учебные успехи детей, активно организовывали занятость детей в каникулярное время, выясняли количество детей, болеющих острыми респираторными заболеваниями, но главное, мы очень подробно информировали обо всем родителей. Второй и последующий годы показали, что мы не ошиблись с изменениями в организации образовательного процесса, и жалоб от родителей больше не было.

А надо ли?

Может показаться странным, что теме сопротивления родителей и процессам преобразования их если не в союзников, то хотя бы лояльных нам участников образовательного процесса уделяется столько времени. Однако сегодня социальная

ситуация в стране такова, что мы обязаны максимально приблизиться к семье. Мы видим сегодня отношение родителей к школе: «мы отдали вам детей на 10 лет, а вы обязаны!» Вот нередкий тренд в позиции современной семьи. Позиция не конструктивная, вредная, но, кроме школы, я не вижу социальных институтов, способных работать с этой ситуацией. В статье 38 Конституции Р. Ф. сказано, что именно семья несет ответственность за образование и воспитание ребенка. Но давайте будем реалистами. Родители видят своих детей 1–3 часа в сутки. Даже интересующиеся ребенком родители имеют мало возможности обеспечить постоянный контроль за успехами ребенка в школе. Что же говорить о возможности семьи предоставить услуги дополнительного образования, выбрать правильно профессию?

Мы все чаще видим, как объединяются родительские сообщества. Съезд родителей России учредил новую общественную организацию — «Всероссийское родительское сопротивление». Больше того, масштаб инициативы такой, что ситуацию комментирует президент страны. Конечно, вопрос ювенальной юстиции не касается напрямую школы, однако и мы будем втянуты в это. В социальных сетях масса объединений родителей и учащихся с названиями, в которых есть слова «сопротивление», «фронт» и прочее. Заметьте, это все о нас с вами. И мы снова проигрываем информационное поле. Есть информационный вакуум, он формирует непонимание и неудовлетворенность общественности, на этой почве мы получаем новые и новые витки родительского сопротивления.

На поле образовательных услуг мы теперь не одни. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» очень четко расширяет круг организаций, имеющих право заниматься образованием, в том числе и общим. В законе подтверждены и различные формы получения образования, в том числе экстернат и семейное образование. Важно то, что в последнее время все больше родителей фактически забирают детей из школы и пользуются правом семейного образования. Тревожный фактор. Ведь люди голосуют ногами. На сегодня количество обучающихся в форме экстерната и семейного образования давно перевалило показатели статистической погрешности. Только в нашей гимназии из 105 выпускников 7 на экстернате. Самое печальное то, что они участники олимпиад и претенденты на получение высоких баллов на ЕГЭ. Наши услуги не устроили этих родителей или мы не услышали, что хотели от нас эти родители. В любом случае эти семьи нашими союзниками едва ли стали.

Хочу подвести некоторый промежуточный итог. Правильно ли мы сделали, что одним из приоритетов администрации гимназии стала системная работа с родительской общественностью? Безусловно, да. Мы привыкли и научились преодолевать сопротивление изменениям коллег. Однако сотрудничество родителей является фактором, влияющим на эффективную работу гимназии в не меньшей степени. На своем опыте мы убедились, что осознанная, четкая позиция родителей является серьезным мотивирующим фактором для учителей.

Думаю, можно сформулировать принципы при работе с родителями, которые будут общими для всех: взаимное уважение, взаимная заинтересованность и профессионализм.

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2014

© Директор школы №3 (186), 2014