

# Организация работы линейного менеджера в образовательной организации

*Ольга Владимировна Анисимова,  
Рашид Минасхатович Гайнутдинов*

Непрерывные попытки реформирования школы, начиная с конца 80-х годов прошлого века, последующие шаги по модернизации системы образования, осуществляемые с начала 2000-х годов, детерминировали усиление потребности в поиске новых форм и методов организационно-педагогической деятельности администрации школы, направленной на решение нетрадиционных организационных задач в системе «учредитель-администрация-учитель-учащийся-родитель-общество». Усложнение функций современной школы, изменение содержания и условий её деятельности связаны с переходом на ФГОС практически на всех уровнях школьного образования.

Ещё классические исследования А. Чандлера в 70-е годы прошлого века показали, что без внутренней реорганизации невозможно разрешить противоречия, возникающие в ситуациях несоответствия новой стратегии существующей системы и её структуры<sup>1</sup>. Именно это противоречие и было призвано разрешить перепроектирование организационной структуры школы № 2 г. Ярославля в рамках управленческого проекта 2010 г. «Оптимизация организационной структуры образовательного учреждения как фактор управленческого обеспечения инновационного развития школы».

Переход в 2014 году основной школы на ФГОС общего образования потребовал от педагогов, администрации школы более высокого уровня профессиональной подготовки, готовности материальной базы школы. Всё это повысило уровень требований к функционированию школы на новую, более высокую ступень и предъявляет качественно новые требования к управлению образовательным процессом в школе, её руководителям и их организационно-педагогической деятельности. Для обеспечения надёжного функционирования системы образования в школе в рамках данного проекта были выделены линейные менеджеры (линейные заместители директора по учебно-воспитательной работе) по группам параллелей<sup>2</sup>.

В школе с сентября 2010 года были назначены 4 линейных менеджера в параллелях 1–5, 6–7, 8–9, 10–11-х классов, выделены не вполне традиционные три уровня.

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 2010. — 519 с. — С. 202.

<sup>2</sup> Гайнутдинов Р.М. Регламентация деятельности линейных и проектных менеджеров ОУ // Справочник заместителя директора школы. — 2013. — № 6. — С. 65.

Объединение классов с 1-го по 5-й (включительно) в одну группу обусловлено несколькими причинами. Во-первых, сохраняется особая значимость здоровьесберегающего, здоровьесформирующего подхода в этом возрасте для всей последующей школьной жизни. Кроме того, одной из «хронических болезней» средней школы была и остаётся проблема адаптации выпускников начальной школы в классе, с одной стороны, и особую актуальность приобретает необходимость обеспечения перехода на ФГОС на всех ступенях, с другой стороны. Кроме того, именно в этот период зачастую происходит отчуждение родителей от школы, резкое снижение образовательной мотивации школьников.

На среднем уровне были введены 2 линейных менеджера. В 6–7-х классах важно не упустить период, когда у подростков происходят как серьёзные психофизиологические изменения в организме, так и существенные социально-психологические перестройки, в частности переориентация влияния с родителей на сверстников, когда неформальные отношения вне школы могут создать серьёзные проблемы для нормальной учёбы и развития ребёнка. В этом же возрасте возникают проблемы недостатка внимания к детям с признаками физической, художественной, интеллектуальной, организаторской одарённости.

На 8–9-е классы приходится этап предпрофильной подготовки, когда требуется координация с социальными партнёрами, а также обеспечение сохранности выпускников для старшего звена, подготовки «бойцов» предметных олимпиад.

На старшей ступени, в 10–11-х классах, также есть свой менеджер. Здесь приоритеты известны: успешность по ЕГЭ, профильная подготовка и осознанный выбор дальнейшего профессионального пути, успешная социализация выпускников в отсроченной перспективе.

Линейный заместитель директора по УВР должен вести свою работу с учётом особенностей обучения школьников на каждом этапе. Главная задача линейного менеджера — обеспечение функционирования образовательного процесса, направленного на поддержание рабочего ритма в коллективе, создание положительного микроклимата, продуктивного взаимодействия участников образовательного процесса с учётом режима развития школы.

Ежедневная работа линейного менеджера, на первый взгляд, сходна с обязанностями заместителя директора по УВР, но отличается постоянным, последовательным, изо дня в день, наблюдением за конкретным классом в группе параллелей. Поэтому контроль за выполнением учебных программ по предметам, качеством преподавания, успеваемостью и посещаемостью учащихся, организацией учебного процесса становится в многокомплектной школе более индивидуализированным и эффективным.

За два года деятельности линейных менеджеров в школе сформировался ряд традиционных инструментов управления:

- методические планерки и консультации;
- малые педагогические советы (мини-педсоветы);

Таблица 1

**Обязанности заместителя директора по учебно-воспитательной работе  
и линейного менеджера**

Зам. директора по УВР	Линейный менеджер
<p>1. Выполнение рабочих программ. 2. Проверка журналов. 3. Успеваемость и посещаемость учащихся. 4. Организация учебного процесса</p>	<p>1. Анализирует и планирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ситуацию в «зоне» своей ответственности, в параллелях, в классах;</li> <li>● выявляет наиболее значимые проблемы, предлагает эффективные пути их решения;</li> <li>● подготовку справочных, информационных, отчётных и иных материалов;</li> <li>● составление, согласование и представление проектов планов работы.</li> </ul> <p>2. Контролирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● наличие и выполнение рабочих программ по предметам;</li> <li>● успеваемость и посещаемость учащихся;</li> <li>● ведение школьной документации;</li> <li>● правильное и своевременное ведение педагогами классных журналов и иных нормативных документов;</li> <li>● качество образовательного процесса, в том числе посещая уроки и другие занятия и мероприятия;</li> <li>● соответствие условий и учебно-воспитательного процесса нормам и правилам здоровьесбережения, в том числе учебную нагрузку учащихся.</li> </ul> <p>3. Координирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● деятельность учителей-предметников, классных руководителей и других специалистов в конкретном классе, в параллели и в целом на ступени (малые педсоветы, круглые столы, совещания и др. формы);</li> <li>● составление и выполнение расписания учебных и внеурочных занятий;</li> <li>● проведение собраний, классных часов с учащимися по параллелям;</li> <li>● выполнение требований ФГОС по своей «ступени» относительно условий, процесса и результатов учебно-воспитательного процесса.</li> </ul> <p>4. Организует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● работу со слабоуспевающими учащимися и их родителями;</li> <li>● проведение воспитательных и культурно-массовых мероприятий с учащимися на ступени;</li> <li>● сопровождение одарённых детей совместно с ответственным за направление;</li> <li>● проведение родительских собраний (тематических, информационных, отдельно по классу);</li> <li>● приём родителей, лиц их заменяющих, по вопросам организации учебно-воспитательного процесса;</li> <li>● информирование учащихся и их родителей о приказах, распоряжениях и нормативных документах;</li> <li>● подготовку справочных, информационных, отчётных и иных материалов по своему участку ответственности</li> </ul>

- собеседование с учителями-предметниками по обеспечению единого подхода в работе с конкретным классом или учеником;
- тематические родительские собрания по параллелям;
- «круглые столы» по возникающим проблемам с выработкой решения.

Наибольшую эффективность показали проводимые мини-педсоветы по параллелям. Идея проведения малых педагогических советов, где обсуждаются вопросы психолого-педагогического сопровождения учебно-воспитательного процесса, конечно, не нова, данная практика существовала в нашей школе в прошлые годы. Но новым стало то, что малый педагогический совет организуется учителями-предметниками или классными руководителями, они сами определяют с проблемой, темой, сами готовят

и проводят данное мероприятие, определяют запрос на следующий совет, т.е. выступают в роли руководителя, а линейный менеджер — в роли координатора. Они вырабатывают единые требования ко всем учащимся и учителям, работающим в данной параллели. Большое внимание уделяется контролю за результатами обучения детей, испытывающих трудности в учёбе, а также контролю за качеством знаний успешных детей. Приведём перечень тем, рассмотренных на одном из мини-педсоветов в параллели 5-х классов:

1. Краткая характеристика каждого класса классными руководителями.
2. Анализ успеваемости за 1 четверть.
3. Посещаемость учащимися учебных занятий в 1 четверти.
4. Прохождение программ по предметам за 1 четверть.
5. Мониторинг «Социализация учащихся в учебной среде сверстников».
6. Разработка единых требований к параллели учащихся и учителям, работающим в данной параллели.
7. Соответствие стиля одежды деловому стилю, принятому в школе.

Остановимся на деятельности линейного менеджера в параллели 8-х классов. Именно с 8-го класса в нашей школе начинается предпрофильная подготовка. Целью организации предпрофильной подготовки является создание условий, обеспечивающих учащимся на уровне основного общего образования ответственный выбор в отношении направленности (профиля) их дальнейшего образования.

С целью предпрофильной подготовки учащихся при участии психолога школы, учителей-предметников, классных руководителей и при координирующей роли линейного менеджера проводятся следующие мероприятия:

- информационная работа, индивидуальное консультирование учащихся и их родителей по вопросам предпрофильной подготовки (линейный менеджер);
- диагностика интересов, склонностей, образовательных запросов школьников (классные руководители);
- анкетирование и анализ образовательного рейтинга учащихся (психолог школы);
- консультации педагогов и психолога;
- сбор и аналитическая обработка информации по выбору учащимися направления обучения;
- комплектование классов по направлениям;
- классные и общешкольные родительские собрания с целью ознакомления с сущностью предпрофильной подготовки, ожидаемыми результатами работы, функциями участников образовательного процесса, в том числе родителей и детей, в решении задач предпрофильной подготовки.

Таким образом, уже в 8-м классе в ходе предпрофильной подготовки ученики получают информацию о возможных путях продолжения образования, возможность оценить свои силы и принять решение по выбору профиля.

В рамках проектной деятельности линейные менеджеры работают в тесном сотрудничестве с программными менеджерами, помогая в реализации школьных подпрограмм: «Одарённые дети», «Здоровье», «Духовно-нравственное воспитание», «Развитие персонала», «Электронная школа».

Мы пришли к выводу, что педагоги школы должны:

- а) знать своих учеников и их особенности;
- б) учитывать эти особенности в режиме обучения;
- в) анализировать и, при необходимости, корректировать своё влияние, а управленцы должны создать условия и стимулы для роста профессионализма и мотивации учителей в этом направлении.

Подводя итоги собственного опыта и обобщая опыт коллег, можно сказать, что линейный менеджер обеспечивает надёжность функционирования образовательного процесса, а совместная работа с программными менеджерами способствует развитию приоритетных для школы направлений. Многое в успешной организации деятельности педагогического коллектива школы и учащихся зависит от того, насколько правильно построена работа линейного и программного менеджера и их взаимодействие.

---

**Ольга Владимировна Анисимова,**

*учитель биологии (линейный менеджер) средней школы № 2 г. Ярославля*

**Рашид Минасхатович Гайнутдинов,**

*кандидат психологических наук, доцент кафедры менеджмента ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования»*