

# ЧТО ДЕЛАЮТ УСПЕШНЫЕ ДИРЕКТОРА ШКОЛ, И ЧЕГО НЕ ДЕЛАЮТ НЕУСПЕШНЫЕ

**Галина Михайловна Пономарёва,**

*руководитель организационно-методического отдела Хабаровского краевого института развития образования в г. Комсомольск-на-Амуре, почётный работник образования*

Управление школой — это особый процесс с точки зрения менеджмента, недаром его определяют как науку и искусство. Главная отличительная особенность процесса управления в образовании заключается в том, что зачастую директора школы в недалёком прошлом были учителями из коллектива, которым руководят. Однако в относительно одинаковой среде (все в прошлом бывшие учителя без навыков управленческой деятельности и специального образования менеджера) одни директора добиваются профессионального успеха для себя, педагогического и ученического коллективов, города и региона, а успехи других незначительны и находятся на допустимом для школы уровне функционирования. Почему успех одних директоров несравнимо больше успеха других? Какие проявления успеха отличают их от коллег? В чём причина успеха лучших из лучших? Какую стратегию поведения выбирают руководители образовательной организации, ведущую их к успеху? Чего избегают директора в процессе управления школой, и что делает их неуспешными?

• профессиональный успех руководителя • факторы успеха • карьерный рост • власть и лидерство • управление персоналом • делегирование полномочий • анализ и планирование • ресурсы управления

Эти вопросы могут показаться дискуссионными, так как управленческий труд сам по себе неоднозначен у разных людей. Только многолетняя практика взаимодействия с директорами школ в системе повышения квалификации и аттестации педагогических и руководящих кадров даёт мне право высказать собственное мнение по таким вопросам: что делают и чего не делают успешные директора школ?

Предлагаю остановиться только на трёх показателях:

- личный профессиональный и карьерный рост директора школы;
- управление персоналом школы;
- управление производством.

## Становление директора школы

Профессиональный рост успешного директора школы начинается далеко в прошлом, когда молодой учитель впервые приходит в класс именно как учитель, а не ученик, осознавая новый статус взрослого человека, отвечающего за себя и других; новую роль руководителя детского коллектива и процесса обучения. За долгие годы ученичества и студенчества у молодых людей формируется исполнительское поведение, соответствующее ролевой позиции «ребёнок» (в классификации межличностных отношений по Э. Берну). Новая ситуация заставляет молодого учителя изменить стратегию

поведения на позицию «взрослый», ориентированную на здравый расчёт, контроль за собственными действиями, контроль за действиями других, адекватные оценки, понимание относительности догм, ориентацию на действия. Быстрая смена позиций приводит к тому, что в личности человека происходят кардинальные изменения в сторону развития положительной «Я-концепции», лидерских качеств, уверенного поведения в привычной среде, поиска решения возникших проблем с учётом собственного мнения.

Молодой учитель стремится к профессиональному росту и предпринимает к этому активные действия: самостоятельно ищет источники получения новых знаний, общается с наставниками и перенимает их опыт с определённой мерой критического отношения к нему и восприятию. Копирование положительного опыта происходит избирательно, в зависимости от целей молодого учителя, собственных взглядов на процесс обучения и воспитания, личностных качеств, так как такой учитель осознаёт, что даже самый лучший старший коллега не может быть тем, кем в будущем должен стать он сам. Чужой опыт — это не открытая широкая дорога без кочек и рытвин, которую замостил опытный наставник, а путь до определённого поворота, за которым — неизвестность, и всё происходящее за этим поворотом станет новой действительностью. Только привычка самостоятельно анализировать ситуацию и принимать решения на основе опыта других поможет молодому специалисту стать самим собой. А это важное условие будущей успешной профессиональной жизни, создания собственного опыта, уникальных достижений.

Молодой учитель стремится занять лидерские позиции в рабочем коллективе, постепенно обретает команду коллег, разделяющих его ценности, последователей действий и союзников в достижении цели лидера и коллектива.

Процесс построения собственной карьеры у будущего успешного директора взят под собственный контроль — молодой человек

знает, чего хочет добиться в будущем и какой срок отводит для этого. Карьера растёт поступательно от горизонтальной к вертикальной. Не всегда, но во многом профессиональные успехи в горизонте «учитель» лежат в основе будущих успехов вертикали «директор». Свою карьеру учитель строит совместно с тем, кто впоследствии будет принимать решение о высоте карьерного роста, а это значит, что такой человек обучается тактике и стратегии продуктивной коммуникации с людьми различных социальных статусов.

#### **Молодой учитель, мотивированный на должность директора школы, руководствуется следующими правилами:**

- лениться и смотреть на часы — это удел будущих исполнителей;
- обижаться на конструктивную критику — это в характере слабого капризного «ребёнка»;
- ждать поручений со стороны — так поступают люди, избегающие неудач, но постоянно их имеющие;
- не позволять другим сомневаться в своих нынешних незначительных успехах — он съест слона по кусочку в то время, пока другие будут голодать, зная, что им не проглотить его целиком;
- бояться оступиться — фатальность существующих ошибок ведёт к разрушению мотивации;
- возноситься над менее успешными — высокомерием наделены слабые личности, которые не понимают, что на всякого сильного всегда найдётся более сильный;
- завидовать более успешным — их должно уважать и учиться у них; их надо догонять, затем идти рядом, а потом вести за собой.

Вопрос о наделении учителя властью, которую предоставляет должность директора, принимается по достижении определённого возраста. Эмпирические данные и наблюдения показывают, что наиболее продуктивными директорами становятся те, кто принял на себя руководство школой в возрасте от 35 до 45 лет. Это сензитивный период в развитии личности

для принятия ответственности за действия других взрослых людей в производственном процессе. К этому времени специалист уже имеет профессиональные достижения: уникальный опыт, явно отличающий его от других; стабильность в отношениях с коллегами и руководителями; портфель достижений, доказывающий его профессиональную состоятельность. Лидерские позиции таковы, что никто не сомневается в том, что именно за этим человеком будущее — это признак верного роста вертикальной карьеры и поддержки соратников. В том, что именно этому учителю можно доверить управление школой, не сомневается никто, в том числе и сам педагог — он понимает, что годы собственного профессионального становления потрачены именно для того, чтобы повести за собой других, и собственно это было его целью.

#### **Молодой директор знает, что**

- не следует стремиться «быть хорошим для всех» — он должен вести людей за собой, а не на своей шее;
- самолюбование признак слабого директора, век которого короток — поэтому крутиться в красивом кресле ещё не показатель профессионализма;
- мотивировать слабых — это бесполезная трата времени и сил на иллюзорную пользу;
- бессмысленно критиковать ошибки сильных — лучше превратить чужие ошибки в свой опыт;
- столкнуть вниз можно только шатающегося; уверенный в себе руководитель со временем повернёт дело так, что угождать будут ему;
- не стоит забывать своих друзей и коллег учителей — даже в рабочее время всегда можно найти минуту для дружеских воспоминаний и чашки кофе;
- он не работоголик, так как односторонне развитый профессионал подобен флюсу, а задерживаться на работе допоздна не стоит.

Наблюдения за кругом успешных директоров показывают, что только предоставленные возможности «верхов» и поддержка «низов» дают позитивные результаты в карьерном росте руководителя. Следующий этап профессионального и карьерного развития директора будет строить по иному, делая акцент на новом социальном статусе управленца — на власти.

#### **Использование власти**

Использование властных функций на пользу себе и руководимому коллективу — отличительная черта успешных директоров школ. Именно так: себе и другим. Директор ценит свою власть и получает удовольствие от её возможностей — и это не является отрицательным качеством руководителя, наоборот, тяготение от власти ведёт к разрушению перспективы развития — сначала директора, а потом и его школы. Но удовольствие от власти отвечает всем высоконравственным законам. Успешный директор живёт по правилу «я — хороший, ты — хороший». Такая жизненная позиция помогает управленцу привлекать к работе не менее успешных людей, тем самым расширяя свои возможности. Мотивация к достижениям свойственна значительному числу членов коллектива, так как она базируется на харизме руководителя и таких источниках его власти, как власть эталона, знатока, власти вознаграждения, нормативной и информационной власти. Власть неразрывно связана с лидерством. Успешный руководитель всегда лидер. Он был неформальным лидером до назначения на должность, а теперь укрепляет позиции формального лидера, и это ему легко удаётся.

Власть позволяет директору достигать целей более высоких, нежели тех, которые были в прошлом, а так как это цели гуманные, то руководитель находит последователей и имеет сильную команду креативных, активных, мотивированных на успех исполнителей, руками которых и достигается результат. И конечно, для достижения цели теперь имеются ресурсы!

#### **Человек, облечённый властью, не позволяет себе:**

- потерять её — власть можно только усилить (построив ещё более высокую карьеру) или отпустить (вовремя уйти и уступить место другим);
- использовать власть во вред людям — именно власть должна делать человека Человеком;

- бояться власти других — надо просто никого не бояться;
- прятаться за спины исполнителей — за их спины можно встать лишь в одном случае: когда надо последним уйти с тонущего корабля;
- управлять людьми с позиции «я — начальник, ты — дурак» — иначе наступит день, когда станешь сам себе начальник и сам себе дурак;
- приходить на работу с опозданием — заравшийся начальник имеет не власть над подчинёнными, а страх перед ними, который он прикрывает наглостью;
- плохо выглядеть — эффектный внешний облик успешного руководителя не прихоть имиджа, а суровая необходимость.

Всякий успешный директор понимает, что его собственный успех складывается из успехов его подчинённых. Поэтому одна из первых задач руководителя — мотивировать коллектив на высокие достижения и помогать каждому, кто хочет достичь высот. Собственная роль директора в управлении школой сводится к тому, чтобы найти нужного активного, мотивированного, инициативного исполнителя, правильно дать ему поручение, построить адекватную линию контроля — и всё. Далее подчинённый сам принесёт руководителю необходимый результат, который в конечном итоге будет результатом работы школы, а значит — самого директора. Предыдущий опыт и харизма директора сделают своё дело — люди с большим удовольствием подчиняются успешному лидеру и сделают великие свершения, чтобы достичь его положительной оценки, которую он часто выдаёт подчинённым. Да, только так — частое и положительное подкрепление деятельности подчинённых! Критика, если она необходима, не допускает ни фатальности, ни назидательности, ни эмоциональности, наоборот, только использование конструктивной критики помогает успешному директору гасить сопротивление его подчинённого к восприятию критических замечаний, вовлекать в совместную выработку решений, изменять ситуацию и деятельность критикуемого к лучшему.

Второй по значимости критерий эффективного управления персоналом успешного директора — умение делегировать полномочия. В руках руководителя верховная власть (конечно, в рамках должностных компетенций), которую наверняка хотели бы получить ещё несколько человек в организации. Формально это сделать нельзя, но можно удовлетворить их потребность во власти, расширив на время полномочия — во-первых, управленческой команды, во-вторых, активно ищущих власти подчинённых. Успешный руководитель не боится лишиться власти. Однако дистанцирование людей от этой власти приведёт к тому, что подчинённые будут стремиться получить её другим путём, вплоть до агрессивного. Вот на такой случай и существует делегирование полномочий членам команды, и успешный директор часто этим пользуется. В итоге получает качественно выполненную работу, лояльных сотрудников, массу инициативных предложений, сплочённый коллектив, а ещё и свободное время на исполнение непосредственных обязанностей в рабочем процессе, которые делегировать никак нельзя, но на которые никогда не хватает времени!

В то же время делегирование полномочий не исключает доминантности руководителя над подчинёнными. В отличие от власти, доминантность — это господство, преобладание, влияние, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству при любых обстоятельствах и любой ценой, готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права. Как ни странно выглядит это на первый взгляд, сотрудники легко подчиняются доминантному руководителю, и не только не осуждают эту его личностную черту, но и оценивают её как необходимую для себя лично, так как в конечном итоге доминантность руководителя становится для них щитом в трудных ситуациях.

Кроме этого, успешный директор школы — образец для подчинённых таких компетенций как эмоциональная саморегуляция. Про него говорят — хороший руководитель подобен лебедю: над водной

гладью он плавает спокойно и величественно, а под водой бешено гребёт лапками. Лёгкость и быстрота принимаемых директором решений, его спокойствие во время кризисных ситуаций помогают подчинённым ощущать защищённость и стабильность. Люди высоко оценивают того, кто является для них «крепкой стеной», с таким руководителем они пойдут и в огонь, и в воду, и будут делать всё возможное, чтобы привести школу (директора) к успеху!

### Управление процессами

#### В процессе управления персоналом успешный директор:

- не подбирает кадры под себя, любимого, — в школе нет должностей «сват» и «брат», есть «профессионал» и «высокий профессионал»;
- поддерживает инициативу подчинённого — если не дать разгореться факелу, тот быстро превратится в головешку, красиво ли будет выглядеть директор с головешкой в руках?;
- не будет возвращать посредственность — сколько ни окучивай столб у дороги, на нём никогда не вырастут яблоки, лучше проехать мимо, и пусть он стоит, раз поставлен кем-то когда-то;
- мало говорит на совещаниях — слова «летучка» и «пятиминутка» придуманы как раз для успешного руководителя, который ценит своё и чужое время;
- не ждёт от подчинённых благодарности за то, что «я для них столько сделал...» — надо делать добро и бросать его в воду;
- не ссылается на нехватку средств на обучение персонала — персонал сам предложит креативные идеи и разнообразные формы обучения, если ему, персоналу, дадут возможность повесить сертификат о повышении квалификации на видное место.

Успешного директора характеризует триединая составляющая: анализ — план — анализ.

В первую очередь руководитель — замечательный аналитик. Любую информацию, поступившую к нему, он может быстро связать с предшествующей и на основе анализа определить плюсы и минусы прогноза, который в свою очередь сначала определится в стратегии развития, а в дальнейшем — детализируется в тактике. Предвидение помогает директору понять вектор развития организации, по-

этому все детали информации им воспринимаются серьёзно и важно, так как никогда нельзя сказать заранее, какой факт следует принять как значимый, а какой — нет. Умение сначала соединить факты и цифры поступившей информации в единое целое, затем группировать их в различные категории, сравнить с ожидаемым результатом, дать оценку состояния и спрогнозировать последующие результаты, соответствующие положительным и отрицательным векторам развития ситуации и сделать всё быстро и качественно — яркая черта директора-аналитика, выгодно отличающая его от всех остальных директоров.

Любимое слово успешного директора — цель! Какова цель будущего плана действий? Именно от этого слова во многом будет зависеть конкретный план работы школы в целом и всех её подструктур, в частности. Цель видится в реальном результате, достижимом в ближайшем будущем как факт, который не подвергается сомнению. Чёткость и реалистичность цели дают возможность руководителю определить круг исполнителей в той мере, на какую они способны реализовать эту цель, даже если они пока не понимают всей глубины представлений о результате, к которому их толкает уважаемый директор. После определения цели и мотивирования команды на её достижение успешный руководитель уйдёт в тень: он стратег, детали в руках исполнителей. Его время вернуться к плану придёт тогда, когда рамки всех необходимых действий будут сформированы и будет всё подготовлено к этапу контроля и редактирования плана, его отдельных деталей, например, количество и качество необходимых мероприятий, прогнозируемые результаты, ресурсы. Только теперь слово директора будет окончательным как решение лица, отвечающего за идею и шаги к её реализации. В то же время успешный руководитель предоставляет возможность членам команды самореализоваться при планировании — может позволить себе делегировать полномочия.

И как только план вступит в этап выполнения — сразу анализ: сначала пошаговый, чтобы исключить непредвиденные промахи. Затем всё более и более обобщённый, чтобы не загружать ни себя, ни команду мелочами, которые вообще-то не влияют на глобальный результат, а часто связаны с эмоциональным восприятием исполнителей.

Ресурсы, их количество и качество, и особенно их содержание: всё в руках успешного директора и под его контролем.

На первом месте человеческие ресурсы — коллектив школы, состоящий из профессионалов разного уровня, но которыми директор может управлять наиболее эффективно именно исходя из этого самого уровня профессионализма сотрудников. Директор умело использует:

- ресурсы каждой конкретной личности и потенциал её развития;
- ресурсы малых групп и, соответственно, их потенциал;
- ресурсы коллектива организации в целом.

Информационные ресурсы, включающие внешнюю и внутреннюю информацию. Вся информация подвергается анализу с точки зрения адекватности восприятия её подчинёнными и только потом выдаётся директором коллективу. Успешный руководитель умеет всю информацию подать так, чтобы ни у кого не было сомнения в том, что директор не сомневается в правдивости информации и необходимости взять её на вооружение. Информационная власть используется им как необходимый щит от возможных конфликтов и стрессов в коллективе. Другими словами — информация не ради информации, а ради информации! Чтобы было понятно читателю, сообщу золотое правило успешного собеседника: если можешь считать до десяти — считай до девяти!

Финансовые ресурсы — это особая шкала ценностей руководителя. С одной стороны, денег всегда мало, сколько ни дай. С другой — директор-крохобор тоже не лучшая стратегия для будущей успешности. Поэтому самые мудрые из директоров выбирают ком-

промисс между высокими результатами и реальным количеством денег, умеют создать уровень школьной жизни на уровне роскоши даже при малом финансировании. Как? А это секрет фирмы... Коммерческая жилка успешных директоров проявляется в ведении финансовой деятельности на уровне рачительной хозяйки и деньги зарабатываются и тратятся с умом. Это тоже признак успешного директора школы — директор-предприниматель. Вопросы экономики им изучены в таком объёме, что это позволяет самостоятельно принимать решения внутри организации без внешних консультаций, так как любой консультант всегда даст информацию, выгодную ему самому. Вот поэтому в успешных школах «все деньги лежат в одном кармане».

Но лучше экономики успешный директор знает закон. И чтит его в полном объёме. Какие бы соблазны ни вставали перед принятием решения, руководитель всегда согласует его с законом. Слово «закон» понимается и подчинёнными, не важно — это закон вышестоящей организации или закон, исходящий от самого директора. Все сотрудники школы понимают, что директор по умолчанию закон в школе, пусть демократический, но закон. И этим всё сказано!

#### **Управляя производственным процессом, успешный директор:**

- не стремится компенсировать собой все проблемы организации — для него важнее, чтобы подчинённые сотрудничали, были людьми, которые понимают его идеи и реализуют их в жизни;
- создаёт систему менеджмента качества, понятную всем исполнителям;
- знает такую науку, как администрирование, не накапливает долги;
- позволяет другим верить в его экспертную власть, даже главного бухгалтера;
- имеет в компьютере достаточно шаблонов для рутины и творчества;
- всегда богатый, так как он не много зарабатывает, а мало тратит;
- следует букве закона;
- справляется с любыми трудностями и демонстрирует это подчинённым. **НО**