

# РУКОВОДИТЕЛЕМ ШКОЛЫ НАЗНАЧЕН учитель: первые шаги в новой должности



**Евгений Анатольевич Руднев,**  
*кандидат педагогических наук*

Ротация кадров — закономерное явление в организациях. Однако в отличие от ротации педагогических кадров, смена руководителя носит либо конструктивный характер, либо разрушительный, содержит несколько проблем. Во-первых, переход на новую позицию связан с изменением статуса человека в организации и, как следствие, его профессионального поведения. Во-вторых, деятельность руководителя сопряжена с большей ответственностью за людей, за общее дело, что требует деловой этики, повышения культуры организации. Состоится ли человек в должности руководителя, во многом зависит от целесообразности его действий с первых же шагов.

Предлагаем обсудить эту актуальную проблему на секции управленцев августовской конференции.

- ротация кадров • новая должность • организационные трудности
- психологические трудности • освоение компетенций

## Управленческая карьера в образовании

В педагогической карьере выделяют два типа: горизонтальную — профессиональную и вертикальную — управленческую. Горизонтальная карьера связана с развитием учителя в своей профессии, становлением мастерства: человек шаг за шагом осваивает технологии и способы развития своей личности. Вертикальная карьера связана с переходом учителя на позицию директора и сопровождается характерным поведением. Как правило, руководителями становятся учителя, проявляющие склонность к лидерству, поми-

мо хорошего знания предмета, у них высокая самооценка, они обладают юмором, с лёгкостью, в отличие от коллег, вступают в контакты с различными людьми, организуют эффективные коммуникации и добиваются результатов влиянием на других, способностью увлечь за собой. Они — экстраверты, у них более позитивный настрой, что важно в различных видах деятельности, особенно в такой, как педагогика. В отличие от коллег-интровертов, обладающих аналитическими способностями и критическим отношением к действительности, что соответствует в большей мере исследовательской деятельности.

Назначению на руководящую должность способствует управленческий опыт вожатого, организатора внеклассной работы, заместителя директора по учебно-воспитательной работе. Однако не всякий второй становится хорошим первым. Ключевые отличия руководителя школы от педагога состоят в системности труда управленца, в умении быть независимым, принимать ответственные решения. Если для педагога эти качества желательны, то для руководителя они обязательны. Ибо руководителю предстоит давать оценку ситуациям и людям, вырабатывать видение будущего, вовлекать людей в решение различных, иногда противоречивых задач, требовать результата их достижения и, таким образом, формировать организационную культуру, порядок исполнения профессиональной деятельности. Чтобы стать успешным учителем, надо хорошо знать предмет, детскую психологию, овладевать современными технологиями, и тогда получишь признание в профессии. Руководителю и этого недостаточно. Он несёт ответственность за организацию в целом, исполняет несколько ролей — стратега, сеятеля идей, аналитика, правозащитника, скептика. А главное, он определяет ценности, на их основе строит деятельность всего коллектива. В связи с этим целесообразно обратиться к правилам, бытующим у специалистов по отбору персонала: **«Чем выше позиция в управленческой иерархии, на которую претендует кандидат, тем больше требования предъявляются к его личности, а не компетенциям»**. Почему? Убеждения, взгляды на человеческую природу, характер общения определяют нравственный климат организации, нормы поведения её сотрудников, а следовательно, отражаются на личности, настроении тех, кто приходит ежедневно в школу — на учениках. От того, какой станет кадровая политика в школе, какими будут отношения с педагогами, учащимися, родителями, какой станет система мотивации и оплаты труда, способы решения профессиональных проблем, напрямую зависит качество образования, привлекательность образовательного учреждения.

### Вас назначили на должность руководителя

Одно из чувств, которое наиболее часто испытывает учитель при назначении на новую должность — дискомфорт. У учителя, который становится директором, с первого же дня весьма трудные психологические проблемы. Как у каждого человека, у педагога в коллективе отношения к коллегам разные: к одним он относится равнодушно, с другими дружит, с третьими общается неохотно. И в этом нет ничего предосудительного — такова жизнь. Но как только учитель становится руководителем, его отношения со всеми людьми, работающими рядом, резко изменятся. Друзья, конечно, останутся друзьями. Но в отношениях с ними, естественно, должна установиться некоторая дистанция, позволяющая в служебных отношениях предъявлять жёсткие требования ко всем, включая друзей. И в то же время со всеми придётся общаться доброжелательно, открыто, объективно оценивать деятельность, поощряя не по личным симпатиям или антипатиям, а, как говорится, по труду. Это станет одним из главных «тестов» для нового руководителя на управленческую «профпригодность». И, кстати, на достоинство, без чего никакие указания, требования руководителя (даже «репрессивные») выполняться не будут.

Вчерашнему учителю, а ныне директору неловко ставить задачи своим коллегам и при этом требовать их исполнения в срок. Такое состояние требует нового ресурса, и чисто человеческого, и профессионального, и в должности нового директора школы — властного ресурса, который задаёт в организации неравенство отношения к руководителю. В нашей стране карьера рядового специалиста часто более предпочтительна по сравнению с карьерой управленца. У многих сограждан — негативный опыт, связанный с лицами, наделёнными властными полномочиями, или отрицательный взгляд на власть. Тем не менее, потребность во

власти свойственна человеку, как и все остальные базовые потребности. Использование власти, поведение человека на первых этапах управленческой деятельности показательны: оно говорит о том, умеет ли пользоваться руководителем своим основным ресурсом и в каких целях. Смена руководства, как уже сказано, связана как с позитивными, так и негативными ожиданиями людей от первого лица учреждения. В связи с этим какая-то часть сотрудников может обратиться ко вновь назначенному руководителю с инициативой. Мотивами такого действия педагогов могут служить стремление улучшить дело. А скрытыми мотивами может стать потребность в поддержке, самоутверждении, получении более высокого статуса, карьерное продвижение. Очень важно, какое поведение демонстрирует руководитель. Если он принимает предложения коллег, умеет выслушать их, это свидетельствует о его профессиональной зрелости. В этой ситуации важно не отказываться в просьбах, но и не соглашаться со всем, о чём говорит подчинённый. Важно сохранять ровные, уважительные отношения с педагогами, не подчёркивать действием, словом, позой своё верховенство. Самая конструктивная позиция — помочь решению проблемы или ситуации, что поможет и делу, и принять предложение подчинённого. Вновь назначенный руководитель может ещё слабо владеть юридическими или экономическими знаниями, не может блеснуть эрудицией, но по тому, как он относится к учителям, техническому персоналу, можно поставить практически верный диагноз. Входит он в здание школы, где его встречает охранник, приветствует человека, улыбается ему, демонстрируя уважение и расположение — это профессиональный и человеческий долг руководителя.

Руководитель всегда на виду, как артист на сцене. Его постоянно оценивают, причём всесторонне: и его интеллект, и манеры, и даже туалеты, особенно если руководитель — женщина, а в школах, как известно, преимущественно женские коллективы. Элегантно одетый человек всегда производит благоприятное впечатление. Одеваться элегантно, но не позволять себе менять костюмы чаще, чем выплачиваются премии подчинённым, тоже признак зрелого руководителя.

Что ещё на первом этапе профессионального становления значимо? Чем больше времени директор уделяет профессиональным вопросам, выполнению профессиональных обязанностей, тем благотворнее это скажется на его авторитете.

Что не рекомендуется делать руководителю на этом этапе профессионального становления? Нехватка знаний в отдельных сферах деятельности руководителя, объективное отсутствие опыта и осознание некомпетентности, которое приходит в процессе работы, приводят к потребности обратиться к кому-то из более мудрых наставников. И это закономерно и продуктивно. Но иногда, сняв с себя ответственность, директор просит консультанта со стороны написать программу развития или стратегический план, объясняя это тем, что за решением проблем нужно обращаться к профессионалам. Такой подход может сыграть с руководителем злую шутку. Люди, не принимавшие участие в разработке программы, не считают этот документ лично значимым и не будут проявлять активность в его реализации. В результате программа останется бумагой, а некомпетентность руководителя станет настолько очевидной, что создаст ему массу проблем.

Первые два года человек, назначенный на должность руководителя, утверждает в ней, вкладывает усилия и энергию в постижение новой роли. Он демонстрирует преданность организации. Но если после назначения он, почувствовав себя хозяином, приходит на работу позже всех и раньше всех уходит, требуя при этом исполнения обязанностей от подчинённых, не стоит удивляться тому, что учителя не станут «выкладываться» на работе и при первом удобном случае будут уваливать от поручений, проявления инициативы, самоотверженного труда.

### Первые шаги директора школы

Если учителя назначили руководителем в школу-новостройку, это может стать суровым испытанием. В этой ситуации руководитель набирает новый коллектив. Ключевая проблема в этой ситуации — интеграция организации, объединение педагогов из различных школ, в которых были приняты свои нормы, доминировал свой тип организационной культуры. А придётся объединить всех в единое на новых принципах целое, увлечь на реализацию новой общей цели. Стоит сложнейшая задача — выработать ценности, процедуры и регламент работы. С одной стороны, это плюс: больше свободы в принятии решений, ибо в школе ещё нет «организационной памяти», традиций, привычных отношений, неясно, кто её герой, лидер, а кто арьергард. Учителя не знают, какие из их действий более приемлемы, поэтому действуют согласно собственной логике или опираясь на прошлый опыт. С другой стороны, разрозненность влечёт разнообразие, несогласованность действий сказывается на качестве образования. Один из минусов при комплектовании кадрами школы-новостройки в том, что нет времени на процедуры отбора, на профессиональную проверку кадров, в связи с этим возникают серьёзные издержки. Сроки не позволяют слишком приглядываться, интересоваться, каким опытом владеет учитель, а вакансии закрываются по принципу «надо немедленно». В результате могут возникнуть проблемы с качеством работы коллектива, образовательным результатом. С другой стороны, организация создаётся с нуля, и у её руководителя больше возможностей для самореализации. Придётся принять решение о выборе профиля школы, определять, чем будет отличаться школа-новостройка от других образовательных учреждений. От этого выбора зависит, в каком направлении повести коллектив.

Но не меньшие трудности испытывает учитель, назначенный руководителем школы, с традициями, с постоянным коллективом. В наследство от предшественника ему может

достаться организация от предшественника со своими проблемами: в школе низкое качество образования, сложный контингент учащихся, недовольство родителей. Управленческого успеха директор достигнет, если будет опираться на ролевую культуру, обеспечивающую стабильность организации и снижающую риски её потрясений. Совет здесь один: изучите устав, документы, которыми регламентировалась деятельность школы, пройдите вместе со своим заместителем по административно-хозяйственной деятельности по зданию школы. Поинтересуйтесь у педагогов, чего им не хватает для эффективной деятельности. Составьте вместе с замом по административно-хозяйственной части заявку на материальное обеспечение: что вам нужно с точки зрения организации среды и рабочего места учителя. Если какое-либо оборудование не используется, поинтересуйтесь, почему. Решение этой проблемы может растянуться, занять несколько лет. Определите основные «болевые точки», наиболее важные с точки зрения развития школы. Проведите анализ кадров учреждения: кто и как работает в организации, какие у кого достижения и на какие достижения можно опереться, чем в последнее время отличались ученики школы. Сосредоточьте внимание на профессиональных достоинствах учителей, на том, что у кого лучше всего получается — у кого-то блестящее знание предмета, кто-то отличный классный руководитель. Для перспективного решения кадровых проблем полезно установить контакты с руководством педагогического вуза, поучаствовать в комиссии по защите и оценке квалификационных работ выпускников, лучших из них пригласите на работу. Наиболее успешным из них оказывать профессиональную помощь, поддержку — важная задача руководителя, как и содействовать целевому обучению наиболее талантливых и одарённых выпускников, выращивая кадры для школы. Таким образом, новый директор проявит деловые качества, хватку, **умение строить не только собственную карьеру, но и карьеру своих коллег.**

Если в школе есть свои традиции, новому руководителю полезно следовать им, внося минимальные изменения в принятую жизнь школы. В управлении нет мелочей. Полезно контролировать наполняемость школы учебно-методической литературой — укомплектована ли библиотека, всем ли учащимся хватает учебников, в последующем решите, какие учебники стоит оставить, а от каких — отказаться. Чтобы лучше выстроить развитие школы в ближайшем будущем, стоит оценить степень её открытости. Именно в этой области могут лежать многие проблемы. Предлагаю оценить организацию по полярной шкале и выбрать тот вариант, который в большей мере соответствует реалиям и представлению директора о хорошей школе — открытой,

с высокими результатами. Поможет этому выбору таблица 1.

Школы с устоявшейся сильной культурой отличаются высокой степенью открытости как внутри, так и в отношении внешних взаимодействий. Усиление открытости может стать целью руководителя на несколько лет вперёд. Начните с того, что спланируйте работу на ближайший год. Сейчас разрабатываются различные способы оценки выполнения работы персоналом (например, «метод 360 градусов» — оценка коллегами, учениками, администрацией,

Таблица 1

### Оценка открытости организационной культуры школы

	Континуум выраженности нормы	
Люди могут обмениваться знаниями на рабочем месте	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Задача обмена новыми знаниями относится к компетенции специальных структур (например, ИПК)
Конфликты идей приветствуются	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Конфликты недопустимы
Люди могут высказываться о профессиональной культуре, о деятельности коллег	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Оценка профессиональной деятельности проводится ограниченным кругом специалистов (методической службы, завучами, экспертами)
Наиболее важные решения принимаются с участием педагогов	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Наиболее важные решения принимаются руководителем
Организация информирует социум о себе посредством различных каналов, в том числе на сайте школы	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Информацию об организации можно получить непосредственно в школе у руководителя и его заместителей
В школе есть сборник локальных нормативных актов, регулирующих ключевые нормы поведения педагогов, родителей, учащихся, принятых с их участием	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Локальная нормативная база включает указания, приказы, положения, разработанные администрацией
Любой член организации имеет доступ к информации, определяющей её жизнь	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Допуск к информации в организации ограничен
Учителя и учащиеся совместно планируют образовательную траекторию	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Образовательная траектория известна заранее только учителю
При найме на работу учителю рассказывают об организации, о правах и обязанностях её сотрудников, о коллективе	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Адаптация учителя на рабочем месте — его личная проблема
Информационные стенды о текущей жизни школы — элемент организационной культуры	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Отсутствие символов

родителями, техническим персоналом). В ряде регионов разработаны критерии оценки педагогического труда. Задача руководителя — сделать критерии предельно конкретными и понятными, принятыми педагогами, считаются ими справедливыми. На поведение людей в организации, на качество их труда, а значит, качество образования, во многом влияют убеждения и ценности, а они передаются от руководителя к педагогам, от педагогов к детям. И в этом смысле позиция директора, его морально-нравственные качества и управленческие ценности способны определить более значимые профессиональные эффекты школы.

### **Видение будущего и развитие школы**

Вновь назначенному руководителю в первую очередь придётся заботиться о качестве образования. А оно во многом зависит от эффективных образовательных технологий. Директору советуем провести оценку образовательного процесса школы с точки зрения педагогических эффектов: какие технологии учителя используют? Как эти технологии соотносятся с возрастной нормой развития школьников? Позволяют ли они в полной мере реализовать способности и потенциал ребёнка? Для этого воспользуйтесь анализом педагогических технологий, представленным в таблице 2.

Анализ технологий с точки зрения возрастного развития может стать проблемой для работы педагогического коллектива — в методических объединениях, на кафедрах.

В процессе определения будущего директору на этом этапе предстоит решить, какую школу хотелось бы создать. В чём будет её уникальность? Отличие от других? Безусловно, на этот выбор оказывают условия или среда, в которых развивается организация. Маленькие школы — более тёплые, в них больше возможностей развития демократии. Большие — более трудно управляемы, создают

больше возможностей для вариативности образования. Профилированные более фокусированы. Поделитесь вашим видением будущего с заместителями и педагогами на профессиональном совещании, на педсовете. Опишите, что будет меняться и почему и что останется неизменным, чтобы снизить уровень сопротивления коллектива. Вовлекайте людей в процесс изменений.

Разработайте стандарты профессионального поведения учителя в начальной, средней, старшей школе, которые обеспечат планируемый результат. Пример характеристики труда учителя начальной школы показан в таблице 3. Сравнивайте поведение людей с эталоном и между собой, соотносите его с уровнем оплаты труда. Характеристики должны быть понятны и приняты педагогами, разработаны с их участием.

При планировании развития школы директору стоит подумать о том, как рационально использовать пространство школы. В нём должно найтись место для малышей, для их физической активности и игры, а также для общения старшеклассников — для их клуба и проведения вечеров. Организуйте информационное пространство: разместите информацию, объявления. Продумайте, где оставить место для творческих работ детей, иллюстрирующих их способности и достижения. Организуйте пространство общения и помещения для внеклассной работы, чтобы дети могли реализоваться помимо уроков. Очень ценно, если в школе организован труд. Ещё лучше, когда предметы этого труда используются в качестве интерьера школы. В школе, где многое сделано руками детей, меньше вандализма.

Чем тщательнее продумает директор условия труда, технологии обучения, систему мотивации и стимулирования, чем более открытой сделает школу, тем профессиональнее станут его первые управленческие шаги и тем скорее учитель, назначенный директором, станет эффективным руководителем.

Таблица 2

## Анализ педагогических технологий

Название технологии <sup>1</sup>	Достоинства	Недостатки	Требования к профессионализму и задачи педагога	Возрастной аспект использования технологии
Классно-урочная система	Наиболее экономична. Позволяет в рамках урока использовать другие технологии или приёмы. Наиболее эффективна на начальной и средней ступени обучения	Ориентирована на среднего ученика, слабо учитывает индивидуальные различия, не ориентирована на интересы учеников, слабо обеспечивает социальную компетентность	Специалист в определённой области – математики, физики, языка и т.д.	Применяется на всех возрастных этапах
Проекты	Ориентирована на развитие исследовательских способностей и умений учеников, даёт комплексный результат – личностно значимые знания, плюс их применение в практике	При доминировании в образовательном процессе не обеспечивает системности знаний	Умение видеть и выделить проблему, навыки планирования, вариативность мышления, работа с различными источниками. Действия по достижению цели, рефлексия, функция поддержки	На начальной стадии обучения – коллективные (несложные) проекты межпредметной направленности, ориентированные на выработку и освоение общих норм поведения, умений распределять роли и задачи, выбирать средства достижения результата. В средней школе – индивидуальные и коллективные. На старшей ступени – разновозрастные, индивидуальные, коллективные, базирующиеся на интересах, проекты социальной направленности
Исследование случая (кейс-стади)	Связь жизни с учебным содержанием, опора на опыт ученика, реалистичность содержания образования – преодоление излишней теоретизации	В поведенческих науках (литература, история, обществознание) формирует стереотипы поведения. Излишняя утилитарность и прагматизм	Умение переводить случай в учебную ситуацию, наблюдать и анализировать, выделить и сформулировать проблему	Используется на всех возрастных этапах
Дискуссия	Развивает коммуникативные способности, критичное мышление, умение слушать и слышать, отстаивать точку зрения, навык уважительного отношения к иной точке зрения, формирует мировоззрение	При доминировании в образовательном процессе упускается содержательный аспект образования. При неправильном воспроизведении трактуется учителями как говорильня, лишённая всякого смысла	Широкий кругозор, знания из смежных наук и предметов, гибкость, коммуникативные способности, умение видеть и анализировать разные точки зрения, фиксировать основные мысли, побуждать к обсуждению	Применяется на старшей ступени обучения, чаще при изучении сложных или спорных вопросов в науке, чаще в гуманитарных областях (истории, литературе, экономике, географии, реже математике, физике, химии)

<sup>1</sup> При анализе использованы описания и интерпретация технологий Г.К. Селевко. Энциклопедия образовательных технологий. М.: НИИ Школьных технологий, 2006.

**Карта профессиональных характеристик труда учителя начальной школы**

Характеристики труда	Оценка				
	5	4	3	2	1
Добивается учебной активности всех учащихся на уроке	5	4	3	2	1
Относится с уважением к ученику, независимо от его личностных характеристик – национальности, социального статуса семьи и других особенностей	5	4	3	2	1
Использует приёмы дифференцированного обучения внутри класса (различные задания, темп обучения)	5	4	3	2	1
Организует на уроке коллективную деятельность учащихся в форме проекта или сюжетно-ролевой игры	5	4	3	2	1
Поддерживает активность учащихся – спонтанные вопросы, инициативу, активное громкое обсуждение на уроке	5	4	3	2	1
Использует различные ситуации в формировании навыков наблюдения, чтения и письма	5	4	3	2	1
Формирует чувство патриотизма, навыки бережного отношения к своему и чужому имуществу, самообслуживания	5	4	3	2	1
Использует в целях воспитания инциденты или возникающие конфликты, давая оценку поступку, а не личности учащегося	5	4	3	2	1
Активно взаимодействует с педагогами и учащимися средней и старшей школы, вовлекая учащихся в разновозрастные творческие дела	5	4	3	2	1
Привлекает родителей к организации внеклассной работы	5	4	3	2	1