

Первая четверть учебного года **Размышления директора о своих служебных** **и человеческих обязанностях**

Луиза ХАТИБУЛЛИНА, директор 2-й гимназии г. Октябрьского, заслуженный учитель школ Республики Башкортостан, Отличник народного просвещения Российской Федерации

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ:

управленческая деятельность директора школы в первой четверти,
средства контроля,
профессиональное обучение,
наставничество

Вот и наступил последний месяц летних каникул. Желтеют нежные ветки берёз, всё чаще протягивает свои серебристые нити над пришкольным участком дождь. Летают паутинки бабьего лета, распускаются пушистые звёзды астр... Всё говорит о том, что скоро в школу!

Наша школа-гимназия. Сколько сил, забот, бессонных ночей отдано этому делу всей моей жизни! И как радостно видеть плоды своего труда: умных, талантливых, воспитанных, интеллигентных юношей и девушек, покидающих школу с чувством глубокой благодарности к тем, кто их учил... Весной прозвучал последний звонок, васильками расцвело лето, а вот теперь золотом манит осень... А вместе с ней приходит новый учебный год, со своими радостями и огорчениями, надеждой и разочарованием, взлётами и неудачами... Каждый раз — это новые испытания силы духа, ума, воли...

С чем войду двадцать второй раз в свою родную, до боли знакомую и любимую школу?.. Что интересного подарю людям, сумею ли увлечь их, повести к новым успехам?..

Забот много, но я уверена в одном: никогда не останусь один на один со своими проблемами. Со мной рядом — прекрасные, талантливые, творческие люди, мои друзья и коллеги, которые отдадут делу всю свою душу, талант, энергию.

Должно быть, в этом взаимодействии и кроется секрет успеха: мы работаем вместе, и это удваивает наши возможности. А то, что у нас общая позиция, общий взгляд на многие важные вопросы — наверное, закономерно — так и должна действовать “команда” в хорошем гармоничном коллективе.

С чего же мы начнём этот год? Конечно, как всегда, **с планирования**. Всю директорскую работу делю на несколько этапов, ибо сразу всё “не поднимешь”. А для удобства **составляю циклограмму обязательных дел**. Начало учебного года — пожалуй, самое трудное время. Эти три месяца во многом определяют организованность нашей работы и её результат.

Август

Последний летний месяц — время хлопот: **проверяю качество ремонта, готовность всех объектов школы к новому учебному году**. Кроме того, предметом особой заботы — моей и моих заместителей станет в августе **вопрос программно-методического обеспечения образовательного процесса (утверждение авторских программ, учебных планов, методик и т.д.)**.

В августе издаю несколько приказов, один из первых — **“Об охране труда и соблюдении техники безопасности”**. Помню, как в первые годы работы директором думала: ну какая в школе техника безопасности? Потом поняла: на “мелочах” чаще всего и обжигаются. Да и не может быть мелочей, если речь идёт о здоровье людей, об их самочувствии.

Затем идут приказы **“О состоянии готовности гимназии к новому учебному году”**,

“О распределении обязанностей между членами администрации”, “Об установлении объёма учебной нагрузки педагогическим работникам”.

Но, наверное, самое главное в августе — **педагогический совет**, тему которого в этом году мы сформулировали так: “Находки, удачи, проблемы, задачи”. По сути, это первая, после каникул, встреча с коллективом. К августовскому педсовету готовлюсь особенно тщательно: от того, насколько удачно он пройдёт, зависит, с каким настроением, энтузиазмом, творческим подъёмом начнём мы новый учебный год, а значит, и успех последующих дел. В течение года, участвуя в работе предметных кафедр, творческой лаборатории, школы молодого учителя, постоянно действующего психолого-педагогического семинара, я отмечаю для себя наиболее интересные находки, идеи, удачные решения, авторские программы с тем, **чтобы потом обязательно сказать об этом на педсовете**. Моим коллегам, особенно молодым, рискну дать совет: **не скупитесь на доброе слово учителю!** Руководитель, который только требует, требует, загружает людей работой и при этом считает, что благодарить за труд необязательно, — поверьте, **это плохой руководитель**. Для меня и человеческие качества такого руководителя сомнительны: это “кукловод”, манипулятор. В конце концов он непременно войдёт в конфликт с коллективом. Поводы здесь могут быть разные, порой даже ничтожные, **но глубинная причина одна — его бездушие, его полное пренебрежение к самочувствию людей**. Конечно, и при этих условиях добросовестные учителя будут работать так же добросовестно. **Но на уважение и тем более симпатии такой руководитель пусть не рассчитывает** (не беру в расчёт подхалимов и неумёх, от которых не гарантирован любой коллектив, но умный руководитель всегда от них дистанцируется). Пишу об этом потому, что наряду со служебными обязанностями у каждого руководителя есть ещё и **неписанные человеческие обязанности, без выполнения которых можно свести на нет самые благие управленческие намерения**. Мы очень часто забываем, что управление — это прежде всего работа с людьми, а потом уже — все наши алгоритмы, планы, формальные показатели.

Так вот, возвращаюсь в август. Кроме анализа работы за минувший год и задач на нынешний, на педсовете мы обсудим и другие проблемы: **режим работы гимназии, образовательные программы и т.д.** Тщательно продумываем форму педсовета. К примеру, в прошлом учебном году анализ работы коллектива мы проводили по кафедрам, а в этом году планируем организовать деловую игру.

Для меня крайне важна эта первая встреча с коллегами ещё и потому, что она высветит наши основные проблемы, воодушевит на поиск и решение новых задач. Ну и потом мне это важно по-человечески: когда вижу отдохнувших, бодрых, готовых к работе своих коллег, поднимается настроение, понимаешь, что с такими людьми можно свернуть горы. Всего можно в конце концов достичь, если работать на совесть. Так, как работают многие годы учителя нашей гимназии.

Поэтому августовский педсовет начну традиционно со слов признательности за проделанную работу. Ознакомлю с первым приказом: **“Об объявлении благодарности и выделении денежных премий учителям”**. Нам есть чем гордиться: положительные итоги эксперимента, открытые в 1992 году профильные классы — математический, языковой, гуманитарный, химико-биологический — оправдывают себя высоким уровнем знаний школьников. Как не назвать имена замечательных учителей — М.М. Мирхазитдинова (математика), В.Г. Арсланову (химия), С.Ф. Матрунецкую (биология), Р.К. Газееву (география), Е.В. Маркову (физика), воспитанники которых блестяще защищают честь гимназии на городских, зональных, республиканских и Всероссийских олимпиадах.

Слова благодарности заслуживают С.А. Кузеванова, А.Х. Юсупова и А.Р. Минибаева, которые три года подряд становятся победителями городских конкурсов “Самый классный классный”.

Не могу не сказать слов благодарности нашему “аксакалу” — заслуженному учителю школы РБ, основателю и бессменному руководителю прекрасного туристско-краеведческого музея В.Ф. Кайлю. И в том, что усилия и старания учителей были

оценены на Международном конкурсе “Красивая школа-99” (мы получили II место во Всероссийском конкурсе “Школа года-2000”, — подтверждение моих слов и оценок. Более 92% наших выпускников становятся студентами вузов страны.

Гимназия — живой, развивающийся организм: каждый прожитый день и час дарит нам и, надеюсь, ученикам радость общения, радость бытия. День за днём, год за годом мы вместе идём вперёд, дорогой знаний, умножая не только наши успехи, но и наши симпатии.

Работа у нас такая, что ни остановиться, ни передохнуть, ни расслабиться: только одно пройдёт, как уже другое на пороге. И так бесконечно: “Покой нам только снится”. Что ж, в этом и состоит прелесть жизни...

Сентябрь

С чего же начинается наш и мой сентябрь? Конечно, **с праздника**. С самого утра стайки первоклассников с букетами цветов слетаются к зданию школы, уверенно и весело идут старшекласники. По традиции праздник встречи с гимназией длится весь день. Это и линейка, на которой мы торжественно поднимаем флаг гимназии и запускаем в небо воздушные шары — ровно столько, сколько классов у нас в новом учебном году. Это и театрализованное представление с героями сказок и их необыкновенными приключениями, где ум и смекалка всегда побеждают глупость и невежество. **И первые уроки нравственности и доброты, с которых начинается у нас каждый учебный год.**

Я очень хорошо знаю: порядок в школе нам легче обеспечить с первых же уроков сентября, позже трудно будет изменить то течение школьной жизни, которое сложится в первые недели. **Потеряешь день — не наверстаешь и за месяц.** Поэтому с первых же уроков стараюсь чётко определить обязанности членов педагогического коллектива, свои и заместителей. В эти первые дни складывается стиль работы, подход к учащимся, стиль наших отношений — деловых и человеческих.

В первого дня обязательно **провожу совещание** с приглашением заместителей, дежурных учителей, психолога, медицинского работника, чтобы обсудить организационные ситуации, связанные с началом занятий, сразу же, если надо, принять необходимые меры, решения.

Особое место в своём плане отвожу внутришкольному контролю, который включает в себя посещение и анализ уроков и внеклассных мероприятий молодых и новых учителей, диагностику знаний учащихся, проверку планирования работы педагогов, руководителей студий, секций, кружков, научного общества учащихся. **Начинаю эту работу с первых же дней нового учебного года.**

Но не забываю о том, что творческие, талантливые люди легко ранимы. Поэтому особенно тщательно выбираю средства контроля, ни в коей мере не задевающие в учителе достоинство Человека, Творца. **И контроль, и организационные вопросы ни в коей мере не перепоручаю своим заместителям.** Знаю, что есть среди моих коллег любители “руководить чужими руками”. Это проще всего — самую кропотливую и нервноёмкую работу поручить другим, а самой “снимать пенки”. **Ничего из такого руководства не получится.** Я по своему служебному положению отвечаю за всё, что делают и мои заместители, и учителя. Ответственность — это не стучать кулаком по столу, а повседневно участвовать в общем процессе. **У руководителя всегда дел больше, чем у всех.** Это надо понимать. Иначе лучше уступить место другому.

Моя обязанность в эти дни — **организовать чёткую совместную работу администрации, членов предметных кафедр и методических объединений, творческих, проблемных и экспертных групп, психолога.** Отслеживание и анализ проведённых срезов, тестирования, собеседования, диагностики знаний позволяют уже на этом этапе выявить пробелы в знаниях и в нашей работе, оказать необходимую помощь практически каждому учителю.

Дело ещё в том, что планка, которая определена для учителя нашей гимназии, высока: он должен быть строгим в оценках, но не мелочным, эрудированным, способным щедро отдавать свои знания и ребятам, и коллегам. Задача же администрации — **не погасить увлечённость и интерес к делу мелочной опекой, равнодушием, необдуманном замечанием.** Я бесконечно доверяю своим коллегам, ибо уверена в их компетентности, всегда готова оказать помощь там, где она нужна. Но и контроль не вывожу за скобки.

Не могу не сказать ещё об одном, не менее важном пункте плана — **о профессиональном общении.** Я убеждена: только поняв, чего ждёт от жизни и профессиональной деятельности каждый человек в коллективе, можно прогнозировать и направлять его работу. Поэтому в моём плане можно найти и такие пункты, как встреча с новыми учителями “Расскажи мне о себе” (I неделя), “круглый стол” со старшеклассниками, прибывшими из других школ (II неделя), дискуссионный клуб начинающих классных руководителей. Как бы ни была занята, всегда найду время для задушевной беседы с коллегой.

В школьной жизни нет мелочей, здесь всё весомо. Перед началом занятий мы не стесняемся ещё раз напомнить себе и другим известные истины, обдумываем все детали нашего предстоящего совместного путешествия по маршруту “учебный год”.

В моём рабочем плане есть и такие задачи: провести пробный сбор учащихся, сообщить о представлении в учебную часть тематических планов, планов работы классных руководителей, руководителей кафедр и методических объединений. **Мне важно знать, как планируют мои коллеги своё время, свои дела.**

Предмет особой заботы в моём плане — молодые учителя. Для многих из них начало учебного года — это начало трудовой биографии, а значит, время неизбежных и мучительных вопросов: смогу ли работать в школе, тот ли путь избрал? Что сделать, чтобы не наступило разочарование? Чтобы помочь справиться с этими трудностями, у нас создана и успешно действует школа молодого учителя, на занятиях которой наставники (опытные учителя, завучи, директор) проводят консультации по различным вопросам: как составить конспект, урок, как дозировать время на уроке, как лучше использовать наглядные пособия. В этом году наметили организовать уроки мастерства, изучить вопросы самоуправления, а также психологический климат в классном коллективе.

Начало учебного года — **лучшее время для активизации воспитательной работы.** Каждая школа стремится к созданию сплочённого ученического коллектива. В нашей гимназии этому помогают органы ученического самоуправления: “Золотая пчёлка” (5–6-й кл.), “Шанс” (7–8-й кл.), “Альтернатива” (9–11-й кл.). Даже малыши из начальной школы стараются сами организовать свой досуг: для этого существуют “Большой и малый советы волшебников сказочной страны” (кстати, в разработке самой программы “Сказочная страна” активное участие принимали ребята старших объединений). Мы вместе с детьми придумываем свои праздники, многие из которых так полюбились ребятам, что стали традиционными. Среди них “Джентльмен-шоу” и “Мисс Гимназия”, интерактивная игра “Мы выбираем, нас выбирают” и многие другие. В новом году задумали провести фестиваль под рабочим названием “С чем вхожу я в новое тысячелетие”. Участвовать в нём будет вся школа. Творческие группы педагогов и учащихся уже работают над этой программой. И в моём плане в графе “сентябрь” записано: “Встреча с оргкомитетом фестиваля”.

Октябрь

Позади месяц учебных занятий. Что же готовит нам октябрь? В это сложное, но необычайно увлекательное время продолжается реализация намеченного и задуманного.

Знаю, что в моей заботе нуждаются те, кто недавно пришёл в нашу школу. И не важно, в какой класс — в первый, пятый или десятый. Важно то, что вместе с коллегами я должна помочь новичкам понять, что такое гимназия — что это большой и добрый дом, где нет принуждения, нажима, где каждому школьнику тепло и уютно. Поэтому в начале месяца **собираю новичков для беседы,** рассказываю им о наших традициях, интересуюсь воз-

никшими у них проблемами, при необходимости помогаю их решать. Кто-то из ребят обретает уверенность в таком доверительном разговоре со мной, кого-то он, может, и “подстегнёт”. Через месяц-два, видя уверенную учебную поступь этих мальчишек и девчонок, говорю себе: “Всё сделала не зря”. Ещё один пункт моего плана выполнен, и я испытываю чувство удовлетворения.

Не забываю и о своих “доморощенных” учениках, которым не менее трудно. Ведь приход в 5-й и в 10-й классы сопряжён со множеством проблем, требующих незамедлительного вмешательства. Совместно с психологом проводим исследование готовности школьников к обучению на последующей ступени, диагностику адаптации к новым коллективам. С результатами знакомяю классных руководителей, учителей-предметников, чтобы они смогли внести коррективы в свою работу, выбрать наиболее удачные формы и методы обучения и воспитания, найти подход к каждому ребёнку.

Ещё один важный раздел моего плана — это ежедневная работа, которую, поверьте, делаю с большим удовольствием. В первую очередь потому, что высоко ценю эту включённость в работу, ценю учителей за их стремление к росту, постоянному поиску нового.

Традицией нашего коллектива стало проведение творческих отчётов, открытых уроков, заседаний научного общества учащихся. Я в корне не согласна с теми, кто считает бесполезными эти “показные” уроки. Напротив, они очень нужны! Нашим учителям — чтобы увидеть свои достижения или просчёты, мне — чтобы вовремя заметить недостатки и рост педагога, посоветовать, как совершенствовать мастерство.

Ну а тех, кто уверен в себе, ждёт **аттестация**. Октябрь — **время планирования аттестационных мероприятий школы**. К ним я подхожу особенно тщательно, ведь речь идёт и о стимулировании учителя и об оценке его деятельности. В ходе долгих поисков, споров, дискуссий на педсоветах у нас родилась своя система аттестации, одно из главных достоинств которой — достоверность. Исхожу из принципа: если учитель подал заявление, значит, на то есть веские основания. Они изложены в заявлении, и мы обязаны отнестись к ним внимательно, принять их и... доказывать их реальность, обосновывать свои выводы. Скажу искренне: не было ни одного случая, чтобы наше доверие не оправдалось. В коллективе сегодня 41 учитель высшей категории, 34 — первой категории, 8 — второй. У нас 8 заслуженных учителей школ Республики Башкортостан, 22 Отличника народного образования. Каждый из них — мастер своего дела, это очень яркие индивидуальности, творческие, активные.

Классные собрания, встречи, беседы, уроки — лишь один этап работы. Большое внимание уделяем развитию творческих, “внепрограммных” навыков и способностей гимназистов.

Организованные в сентябре кружки, секции, научные общества учащихся начинают к октябрю плодотворно работать. Собираю сведения о них: сколько учащихся охвачено внеурочными занятиями, какая картина складывается в целом по школе, по конкретным классам, вовлечены ли в кружки мальчики, подростки? Сразу становится ясно, что нужно предпринять, чтобы вовлечь во внеклассную работу больше ребят. Считаю, что работа кружков, секций — это не только победы в различных конкурсах, соревнованиях, состязаниях. Это и радость творчества, которую испытывают школьники, занятые любимым делом, и решение проблемы подросткового досуга. У нас в течение семи последних лет нет правонарушений.

Все мы, педагоги, с удовольствием замечаем, что, несмотря на свою занятость, перегруженность занятиями, ни один праздник не проходит без активного участия ребят. И, конечно, директор и администрация не обходят своим вниманием ни одно мероприятие. Не потому, что мы стремимся “навязать” кому-то своё мнение, нет. Сами ученики просят помочь советом, идеей. Это очень ответственно, когда обращаются к твоему мнению, видя в тебе компетентного специалиста (несмотря на солидный возраст, “вожатский” дух всё ещё живёт во мне, ведь начало моей трудовой деятельности — работа в “Артеке”). Общаться с ребятами стало для меня потребностью. “Круглый стол” с членами ученического

самоуправления “Альтернатива” всегда проходит бурно. Споры, дискуссии, к счастью, никогда не заканчиваются обидами: мы умеем удержаться от взаимных упреков. А когда приходит праздник, нет ничего приятнее услышать: “У нас прошло всё на “ура”, не так ли? Спасибо, что помогли нам”.

Надолго запомнятся ребятам традиционные октябрьские праздники: “Посвящение в гимназисты”, “Слёт отличников учёбы”, торжественное представление “Учителей моих прекрасные черты”. Гимназия в эти дни становится домом веселья, смеха, радости.

Заканчивается месяц. Подходит к концу первая четверть. Среди многочисленных со-вещаний, завершающих этот важный период учебного года, самым главным считаю то, на котором мы вместе подводим итоги: заслушиваем отчёты заместителей, руководителей кафедр, учителей о результатах работы и учёбы гимназистов, вместе намечаем пути решения возникших проблем, новые задачи.

Среди забот октября — **проведение годовой инвентаризации, контроль за работой столовой, медицинской службы и многое другое.**

Было бы очень сложно справиться со всеми этими заботами, если бы не самый важный фактор, определяющий успех работы, — **морально-психологический климат в коллективе.** Доверие, доброжелательность, спокойные деловые отношения, объективность в оценке труда, умение увидеть лучшее в учителе — это моё кредо руководителя, мой принцип. Его разделяют и завучи.

... Каждый год принимаем мы в нашу дружную семью новых ребят. И хотим, чтобы для каждого гимназия стала родным домом. По словам одного из выпускников, “гимназия — стиль жизни, которому всегда хочется следовать”. А в гимназической газете “Парус” можно прочесть и такие строки: “Я благодарна судьбе за то, что она подарила мне такой шанс: учиться в самой лучшей школе на свете — в моей гимназии”.

Эти слова — лучшая награда за наш общий труд и за мой нелёгкий — директорский...

г. Октябрьский