

**Директор школы:
содержание деятельности,
портрет, ситуации
для обсуждения**

**Владимир
Лизинский,**
*кандидат
педагогических наук*

**Исследования доказали: качество управления
на 80% определяет успех дела.**

**Но управление — это не только функция
администратора, но и качества его личности.**

**Статья, которую мы вам предлагаем,
интересна тем, что на привычные явления
побуждает посмотреть по-иному —
неоднозначно, управленчески многомерно.**

Нередко конфликты внутри администрации или администрации с учителем возникают вследствие того, что не обозначены чёткие рамки деятельности, не определены и не согласованы функции, должностные обязанности. Казалось бы, кто не знает, что входит в обязанности директора школы? Но давайте повторим их, вдруг о чём-то важном забыли...

Содержание деятельности директора школы

- 1. Ресурсное обеспечение учебно-воспитательного процесса.**
- 2. Создание условий для безопасного функционирования школы.**
- 3. Организация и координация деятельности общественных и общественно-педагогических формирований школы.**

4. Организация взаимодействия с внешней средой, представление и защита интересов школы во внешней среде.
5. Разработка концепции и программы функционирования и развития школы.
6. Определение должностных обязанностей работников и правил внутреннего распорядка.
7. Создание условий для инновационной деятельности педагогов.
8. Обеспечение единства администрации, делегирование полномочий и организация деятельности заместителей директора.
9. Организация обеспечения качества образования (диагностирование, анализ процессов и результатов в ходе учебно-воспитательной деятельности коллектива).
10. Разработка перспективного и календарного планов работы школы.
11. Отчёты перед попечительским и педагогическим советами школы.
12. Координация и организация ученического и педагогического самоуправления в школе.
13. Организация школьного делопроизводства.
14. Координация работы попечительского, родительского и научно-методического советов школы.
15. Контроль за текущим учебным процессом.
16. Руководство экзаменационной и аттестационной комиссиями.
17. Разработка локальных актов по обеспечению организационно-правовых основ функционирования школы.
18. Материально-техническое и финансовое обеспечение функционирования школы.
19. Руководство инвентаризационной комиссией.
20. Подбор и расстановка кадров.
21. Повышение квалификации педагогического коллектива.
22. Контроль за подготовкой отчётных документов и перепиской с вышестоящими организациями.
23. Координация социально-педагогической и воспитательной деятельности в образовательном учреждении.
24. Координация работы педагогического коллектива по преемственности между различными ступенями образования.
25. Создание условий защищённой жизнедеятельности участников образовательного процесса (разработка целостной системы охраны здоровья на основе здоровьесберегающих технологий).
26. Разработка образовательно-воспитательных программ.
27. Формирование положительного психолого-педагогического климата и активной педагогической среды.
28. Разработка и реализация программы социально-экономической, психолого-педагогической и информационной программ защиты учителя.
29. Определение структуры управления образовательным учреждением и штатного расписания.

Качества успешного директора

Директору школы очень полезно определить, какие свойства, качества характера развиты в нём достаточно хорошо, что оставляет желать лучшего, а с чем — ну просто беда! Для удобства в самооценивании используется балльная шкала: *присутствует качество — 10 баллов, полное отсутствие — 0.*

1. Умеет быстро схватывать главное, выделять из широкого массива информации ведущие идеи.
2. Добродушен и гостеприимен.
3. Умеет концентрироваться, способен слушать, слышать и понимать собственные проблемы и проблемы других людей.
4. Находит к каждому человеку, независимо от возраста, должности и характера, индивидуальный подход.
5. Любит петь и слушать музыку.
6. Не мелочен и не злопамятен, умеет понять и простить.
7. В чрезвычайных ситуациях берёт всю полноту власти и ответственности на себя.
8. Умеет сплотить коллектив вокруг идей, дела, умеет талантливо и решительно увлечь и организовать коллектив.
9. Умеет отделять главное, основное от второстепенного.
10. Готов, умеет и любит помогать людям в различных бытовых и профессиональных ситуациях.
11. Весел, трудолюбив, решителен и вынослив.
12. Принципиален и гибок.
13. Опирается не на авторитет власти, а на свой личный авторитет.
14. Легко сходится с людьми, интересный рассказчик.
15. Испытывает удовольствие от процесса и результата творчества.
16. Эмоционален.
17. Обладает чувством юмора.
18. Упорен, последователен и настойчив в постановке и достижении цели.
19. Психологически устойчив, внутренне и внешне красив.
20. Строг, справедлив и способен к коррекции самооценки.
21. Имеет устойчивые личностные интересы.
22. Не жаден и не глуп.
23. Получает удовольствие от работы с людьми.
24. С руководством твёрд и гибок.
25. Всегда старается выполнять данное обещание.
26. Любит находить в людях достоинства, замечает малейшие изменения к лучшему, у него хватает внимательности и душевности хвалить, поощрять и поддерживать людей.
27. Дисциплинирован, решителен и предсказуем в главном, во второстепенном любит эксперименты.
28. Верен традициям и старается пестовать и поддерживать важные инновации.
29. Чётко и деловито при проведении совещаний.
30. Умеет принимать и проводить в жизнь управленческие решения.
31. Умеет анализировать события и процессы и способен к своевременной выработке управленческих рекомендаций.
32. Озабочен поддержанием авторитета и единства администрации.
33. Желает, чтобы вверенная ему школа была лучшей школой.
34. Умеет вести переговоры, работать с общественностью, находить разумные компромиссы.
35. Тяготеет к системному видению протекающих процессов.
36. Любит доверять людям, но придерживается взгляда: инициативу, увлечения, договорись, поручи, поддерживай и своевременно проверяй.
37. Владеет искусством делегирования полномочий.
38. Тщательно изучает особенности и интересы, профессиональные возможности членов коллектива, старается выращивать лидеров.

39. Следит за своим здоровьем и занимается спортом.
 40. Получает большое удовольствие от хорошей литературы и искусства.
 41. Любит свой город (село), свой дом, свою улицу, испытывает чувство восторга от соприкосновения с искусством, с природой.

А эта таблица поможет директору ознакомиться с проявлениями административного и личного авторитета.

Таблица 1

Административные проявления	Личностные свойства
Чётко формулирует задания	Внимателен к сотрудникам, умеет выслушать и старается помочь
Проявляет решительность, принимает ответственность на себя	Проявляет интерес к предложениям сотрудников
Умеет планировать работу коллектива	Всегда старается привлечь к процессу планирования большую часть коллектива
Способен принимать нестандартные решения	Обладает замечательной памятью души, добр, весел
Открыт ко всему новому	Активно участвует в играх, праздниках. Коллекционирует идеи и поддерживает социально-педагогические начинания коллег
Является носителем разнообразных знаний, дружит с наукой	С восторгом воспринимает любое интересное проявление и практическое выражение творческих способностей других людей
Глубоко анализирует победы и поражения, стараясь выяснить причины и определить следствия	Внимательно следит за успехами коллег и изыскивает средства для стимулирования достижений
Не отлынивает от работы, стараясь распределять её объёмы равномерно среди своих заместителей	Ровен и обходителен, толерантен ко всем членам коллектива
Старается помочь и научить сотрудников, поручая им какое-либо дело	Умеет тактично указывать на профессиональные недостатки, не унижая человеческого достоинства. Не злопамятен
Удерживает управленческое поле и проявляет постоянство в реализации управленческих требований	Способствует созданию продуктивного положительного психолого-педагогического климата в коллективе
Создаёт необходимые предпосылки и условия для творческой деятельности педагогов	Находит щадящие выходы из конфликтных ситуаций

Управление — это деятельность, направленная на создание условий и организацию работы для достижения поставленных целей. Оно может быть вялым, отстранённым или агрессивно-авторитарным; мелочным, связывающим по рукам и ногам или жёстко регламентирующим; волевым и стремительным или планомерным, системным; решительным, стимулирующим людей или пунктуально-нормативным. От того, какой характер носит управление образовательным учреждением, во многом зависит успех дела (см. табл. 2).

Таблица 2. Уровни управления

Бытовой, текущий уровень управления	Вялый, инструментально-однообразный, характеризующийся традиционно-повторными управленческими шагами, мероприятиями, поворотами. Ослабленный характер суггестивности. Не испытывает особого интереса и желания познать каждого человека, характер управленческих отношений отличается безразличием, снижением требований, неумением использовать стимулы
Романтический, взволнованно-увлекающий уровень управления	Для такого директора характерны увлечённость, интерес к человеку, общественная увлекающая других активность, директор является интересным рассказчиком, анекдотистом, владеет искусством экспромта, парадокса, владеет чувством юмора, легко схватывает новое. Высокая степень суггестивности
Технологизированный, пооперационный уровень управления	Характеризуется бездушно-чётким использованием специалистов в рамках планов, должностных инструкций, приказов и требований. Не знаком и не интересуется психологией отношений, деятельности, творчества, управления. Не ищет отдельного подхода, тщательно следит за последовательным и чётким выполнением поставленных задач
Отстранённо-запаздывающий уровень управления	Характеризуется неумением работать с информацией, откладывает принятие управленческих решений, пытается уйти от ответственности, не делегирует, а сбрасывает на других свои функции

Таблица 3. Технология управления образовательным учреждением в зависимости от целей и планируемых результатов

Цели	Директор	Зам. директора по УВП	Зам. директора по начальной школе	Зам. директора по воспитанию
Цель-задача: разработать и реализовать творческую программу «Шахматы». Планируемый результат: создать необходимые условия для реализации шахматной программы, участия в ней всех желающих, подготовить в течение года 36 разрядников	Привлечь внешние ресурсы. Провести оргработу с педагогическим коллективом по разработке и апробации шахматной программы	Организовать шахматные классные часы, шахматную школу в сетке часов по выбору	Разработать образовательную программу «Шахматные уроки» по выбору	Создать совместно с родителями, педагогами и учащимися шахматный клуб. Организовать тренировки, соревнования, подобрать стимулы. Подготовить стенд шахматных достижений
Цель-задача: реализовать в школе программу «Театр». Планируемый результат: организация театральных коллективов по следующим направлениям: драматический, музыкальный, спортивный, эстрадный, дидактический, театр чтеца	Проведение планировочной деловой игры. Проведение педагогического совета по проблеме эстетического воспитания	Создание условий для организации внеклассной работы по предмету	Создание детско-родительской театральной студии сценического мастерства, художественного слова, ритмики, пластики	Организация генеральной театральной дирекции. Проведение театральных фестивалей и конкурсов, спектаклей, концертов

Проблемно-управленческие ситуации

Очевидно, что директору школы, как и любому руководителю, необходимо научиться принимать управленческие решения при дефиците времени, финансовых ресурсов, информации (время и информация являются также частью ресурса), равно как и при избытке каждого из этих показателей. Одним из лучших вариантов накопления возможных решений можно считать командно-игровой способ решения конкретных или модельных ситуаций.

Этот подход предполагает создание специальной управленческой команды либо из числа желающих членов коллектива (кстати, в команду могли бы войти родители и старшеклассники), либо из числа тех, кого директор школы специально отобрал, сообразуясь с их способностями, возможностями и интересами, получив при этом добровольное согласие каждого из участников создаваемой команды.

В команду могут войти нынешние и возможные лидеры, тяготеющие к исследовательской работе, администраторы и педагоги. Основное требование, которое при создании подобной команды должно неукоснительно выполняться, — это паритет. В команде, независимо от должности, все равны. Главное, чтобы все члены коллектива были полезны, а их суждения, предложения и критика продуктивны. Число участников может составлять 7–8 человек. Таким образом, в команде выращивается ближайший резерв, единое понимание и общие взгляды на проблемы.

Вполне возможно, что в процессе решения проблемных ситуаций руководителям придётся выслушивать нелицеприятную критику, и к этому необходимо быть готовыми. На каждом заседании команды обсуждаются актуальные проблемы, ситуации, которые предлагают участники группы, а также специально спланированные модельные ситуации.

Рассмотрим несколько управленческих ситуаций.

1. Предположим, что кто-то из школьных руководителей не обеспечивает надёжного уровня управления на своём участке, что, безусловно, сказывается на управлении учебно-воспитательным процессом в целом.

Возможные вопросы для обсуждения:

- Выяснить, пользуется ли данный руководитель достаточным деловым и личностным авторитетом у членов педагогического коллектива и у тех, кто непосредственно подчиняется ему. Важно также знать, насколько значимо его влияние на сотрудников, его предложения, идеи, собственная увлечённость и преданность делу, его работоспособность.
- Умеет ли он ставить конкретные задачи, добиваясь их понимания и принятия членами коллектива? Осуществляет ли он последовательное и постоянное обучение участников процесса в связи с поставленными задачами?
- Обеспечивает ли соответствующую мотивацию, знают ли участники образовательного процесса, какие стимулы будут использованы в случае своевременного и качественного выполнения заданий?
- Осуществляется ли постоянный обучающий, поддерживающий контроль в процессе выполнения задания?
- Достаточно ли средств выделено для выполнения поставленных задач?

2. При проведении общешкольных мероприятий обычно активно участвуют одни и те же педагоги, тогда как остальные занимают либо критичную, либо пассивно-безразличную позицию.

Возможные вопросы для обсуждения:

- Выявлены ли в процессе анализа за предыдущий период те учителя, которые по разным причинам остаются в стороне от общественно-педагогической деятельности?
- Было ли проведено собеседование с каждым педагогом по итогам учебного года?
- Выявлены ли профессиональные и личные интересы учителей?
- Учтены ли при планировании интересы и предложения каждого педагога, родителя, педагогических и общественных организаций?
- Как связаны общешкольные мероприятия с планами и программами, утверждёнными педагогическим советом?
- Создана ли в школе система стимулирования деятельности педагогов?
- Созданы ли достаточные и необходимые условия для творческой деятельности?
- Связаны ли общешкольные мероприятия с внеклассной работой по предметам?
- Есть ли индивидуальные программы профессиональной и творческой деятельности педагогов?

3. Уровень воспитанности учащихся год от года улучшается. Планы воспитательной работы выполняются. Воспитательная система школы создана. Однако реальной социализации учащихся не происходит, вне школы они не показывают образцов поведения.

Возможные вопросы для обсуждения:

- Создана ли в школе действующая система самоуправления учащихся, базирующаяся на самодеятельности, самостоятельности, самоуправлении и саморазвитии? Или планы сами по себе, а учащиеся — сами по себе?
- Существует ли в школе система управленческих и педагогических требований?
- Соответствуют ли предложения, требования учителей по содержанию и по форме интересам учащихся, соответствуют ли эти интересы общественным интересам?
- Проводится ли мониторинг интересов, ценностей и потребностей школьников, предпринимаются ли в связи с анализом полученных результатов практические шаги?
- Организовано ли достаточное взаимодействие школы с институтами социума, в том числе с родителями?
- Создана ли система педагогической поддержки неуспевающих и педагогически запущенных детей?
- Работают ли в школе клубно-лабораторные, творческие, спортивно-туристические, театральные, изобретательские, литературные, музыкально-художественные, технические, научно-исследовательские объединения? Вовлечены ли в эту работу система дополнительного образования, родители?
- Осуществляется ли планомерная (с первого класса) работа по взаимодействию с родителями и психолого-педагогическому обучению родителей?
- Успешно ли работают родительские и общественные формирования (попечительский совет, совет выпускников, совет отцов, родительские проблемные секции)?

Эта работа позволит руководителю повысить управленческую культуру, обеспечить единство представлений на происходящие в школе и образовании в целом процессы, подготовить ближайший резерв.