

УПРАВЛЕНИЕ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ

Сущностные управленческие аспекты и личность директора школы

Владимир
Лизинский,
кандидат
педагогических наук

Совещание при директоре – весьма (и постоянный) аспект управленческой деятельности. Тематику этих коротких профессиональных встреч определяет каждый руководитель, исходя из потребности дня, из общения школы с социумом. И всё же есть некие общие, необходимые каждой школе темы, которые стоит обсудить на таком совещании.

Основные вопросы, вытекающие из программы развития школы или из общего её плана, определяются и вносятся в план совещания при директоре заранее. Другие вводятся в план по мере необходимости. Совещание при директоре может быть развёрнуто в совет руководства школы. Вот некоторые общие организационные действия, которые помогут сделать совещание более содержательным, конкретным, а участников обсуждения – активными.

- План совещаний вывешивается в учительской.
- Все участники оповещаются заранее.
- Участникам совещания полезно раздать распечатки основных вопросов, информационных материалов, подлежащих обсуждению.
- Назначается ответственный или создаётся группа для подготовки каждого вопроса.

- Совещание всегда начинается с отчёта о выполнении решений и рекомендаций предыдущих совещаний.
- Совещание проводится всегда перед принятием важных организационных решений.
- Секретарь совещания записывает возможные решения и поручения.
- На совещании создаются комиссии и инициативные группы для детальной разработки решений и их реализации.

В процессе подготовки к совещанию необходимо изучить накопленную информацию, это поможет глубже исследовать проблему, проанализировать состояние вопроса, который обсуждается, определить основные задачи, содержание деятельности и меру ответственности за решение проблемы, выявить необходимые ресурсы и возможные стимулы, спланировать предстоящую работу, определить её организационные формы.

Тематика совещаний – основные проблемы, обязательные для обсуждения:

- Техника безопасности в учебном процессе.
- Распределение обязанностей между членами администрации на основе должностных инструкций.
- Об организованном начале учебного года и проведении торжественной линейки 1 сентября.
- Приоритетные проекты и программы, предлагаемые к обсуждению и реализации в текущем учебном году.
- Обеспеченность учащихся и педагогов учебниками, справочной и методической литературой.
- Диагностирование образовательного процесса (способы, периодичность).
- Организация деятельно-творческого досуга учащихся.
- Организация внутришкольного контроля.
- Системы работы с начинающими педагогами.
- Ресурсное обеспечение образовательного процесса.
- Общественно-педагогические формирования школы.
- Организационные формы взаимодействия школы с родительской общностью.
- О состоянии успеваемости и повышении качества педагогического труда.
- Проведение в школе творческих конкурсов педагогов и учащихся.
- Качество обучения на уроке, домашние задания, предупреждение перегрузки учащихся.
- Организация питания учащихся, работа школьной столовой.
- Повышение квалификации педагогов: формы работы, помощь руководителей и методических служб.
- Распространение передового педагогического опыта.
- Формы и методы в учебной деятельности.
- Организация воспитания в школе.
- Работа с трудными учащимися и с учащимися «зоны риска».
- Организация ученического самоуправления в школе: преодоление формализма.
- Психолого-педагогический климат в школе.
- Состояние трудовой дисциплины и реализация педагогических требований.

- Состояние методической работы в школе: содержание и организационные формы.
- Отчёт о работе заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе.
- Работа научно-методического совета школы и проведение аттестации кадров.
- Организация исследовательской и экспериментальной работы в школе.
- Работа хозяйственных служб, обеспечение санитарных норм и безопасности школьной жизни.
- Организация экскурсионной и туристической деятельности в школе.
- Смотр-конкурс учебных кабинетов.
- Читательские, телевизионные, музыкальные предпочтения и интересы педагогов, родителей и учащихся (по результатам социологического опроса).
- Проведение вечера встречи выпускников.
- Внедрение информационно-компьютерных технологий в управление школой и в учебный процесс.
- Выполнение приказов директора школы, исполнительская дисциплина в коллективе.
- Организация и проведение каникул.
- Организация профессионально-ориентационной работы в школе.
- Проведение школьных праздников: тематика, активность школьников в их подготовке.
- Премирование и награждение педагогов, учащихся, родителей и друзей школы (вопрос рассматривается на каждом совещании при директоре в течение всего года).
- Работа школьного театра, телестудии, литературного объединения.
- Организация деятельности школьных клубов.
- Подготовка и проведение педагогических советов: тематика, форма обсуждения.
- Состояние отчётной документации.
- Организация летнего отдыха учащихся.
- Работа школьной библиотеки.
- Создание эффективной школьной системы дополнительного образования.
- Индивидуальная работа с одарёнными учащимися и кандидатами на медаль.
- Работа классов с углублённым изучением предметов.
- Участие школы в предметных олимпиадах, в спартакиадах, в различных творческих конкурсах.
- Шахматное образование в школе.
- Изобретательская деятельность учащихся.
- Использование средств наглядности и технических средств в учебном процессе.
- Информационное обеспечение учебно-воспитательного процесса.
- Работа школьного психолога.
- Создание системы воспитательной работы в школе.
- Проблемы, задачи и состояние работы в начальной школе.
- Содержание образования и формирование плана работы на новый учебный год.
- Преподавание предметов естественнонаучного, математического и гуманитарного цикла.
- Организация в школе ремонтных работ.
- Проведение праздника последнего звонка и выпускного вечера в школе.
- Состояние работы школы по преемственности ступеней обучения.
- Профильное и предпрофильное обучение учащихся.
- Спортивно-оздоровительная работа в школе.

- Окончание учебного года.
- Организация и проведение экзаменов.

Здесь дана примерная тематика совещаний, что позволяет администрации школы выбрать наиболее предпочтительные темы.

Деятельность директора школы во внешней среде

В современной школе происходит смещение управленческих акцентов. Ремесленнический способ управления, когда директор вторгся во все области, будучи «специалистом» по всем вопросам, брал на себя ответственность за всё, уходит в прошлое. Демократические процессы в школе позволяют в полной мере делегировать полномочия, вовлекать в управление наибольшее число членов педагогического коллектива. Директор школы передаёт частично свои полномочия по содержанию и организации образовательного процесса заместителю по учебно-воспитательному процессу, который становится фактически «внутренним директором» школы. В свою очередь заместитель директора по воспитательной работе становится главным координатором организации воспитательного процесса, а заместитель директора по начальной школе организует всю работу в начальном звене образования.

Вместе с этим в школе появились такие «экзотические» должности, как заместитель директора по научной работе (школа не научно-исследовательский институт, и подобная должность требует соответствующих ресурсов), заместителя директора по социальной работе, заместителя директора по научно-методической, методической и экспериментальной работе. Здесь необходима непротиворечивая разводка между двумя завучами, в противном случае конфликт неизбежен или, говоря мягко, возможен.

Директор школы на современном этапе должен быть в наибольшей степени озабочен защитой и представлением школы во внешней среде:

Структура деятельности директора школы во внешней среде

Защита интересов школы	Создание и защита во внешней среде положительного имиджа школы, соответствующего действительному положению дел в школе, разработка новых образовательно-воспитательных программ и защита их перед отраслевым органом управления и педагогической общественностью. Выдвижение педагогов школы для участия в социально-педагогических программах
Представительство в различных общественных организациях, реклама школы	Тексты в печати, на радио и телевидении, участие в конкурсах и смотрах. Подготовка специальных буклетов, листовок, печатных материалов, показывающих фактические достижения школы
Организация взаимодействия школы с различными системами социума	Система дополнительного образования, курсы, семинары, вузы и ссузы, медицинские учреждения, учреждения культуры, силовые структуры, спортивные учреждения и т.д.
Поиск дополнительных ресурсов	Вовлечение различных бизнес-структур, органов власти, предприятий, организаций, частных лиц в различные образовательные программы

Эти проблемы тоже стоит периодически обсуждать на совещании при директоре.

Директор должен разумно соотносить затраты усилий и времени на деятельность, связанную с реализацией внутренних целей школы, и завоеванием признания в общественном мнении, в поддержке и внимании во внешней среде.

Сложилась порочная практика работы администрации школы на износ. При этом нередко прославляются те школьные администраторы, которые безвылазно находятся в школе, беря на себя всю полноту власти и участвуя во всех мероприятиях, организациях и т.д. Тогда, как известно, количество программ, планов, мероприятий, отношений, связей, информации, процедур практически захлёстывает школьных администраторов, а те в свою очередь вынуждены, берясь за всё, держать в поле зрения непомерное количество направлений, событий, дел. Совершенно очевидно, что без демократизации процесса управления и вовлечения всего коллектива в созидательную деятельность эту проблему не решить.

Руководитель школы чаще всего воспринимается как «начальник», администратор — то есть лицо официальное, между ним и учителями часто существует чёткая дистанция. Но ведь и директору ничто человеческое не чуждо. И чем ярче, разнообразнее будут его интересы, увлечения, тем более открытым будет он по отношению к коллегам, тем активнее будет влиять на них, инициировать их интерес, увлечения.

Каковы же интересы директора-человека? Ответить на эти вопросы, поразмышлять о себе, своём внутреннем мире помогут простые тесты, которые мы предлагаем. Подумайте над этими вопросами в час досуга.

Тест интересов директора школы

- Болеет за спортивную команду и сам занимается спортом.
- Интересуется событиями в мире, анализирует происходящее, имеет собственное мнение.
- Читает классическую и современную литературу.
- Любит музыку и испытывает глубокое удовольствие и волнение от соприкосновения с прекрасным.
- С удовольствием смотрит и слушает познавательные, аналитические передачи.
- Интересуется профессиональной литературой.
- С удовольствием работает с людьми.
- Внимательно изучает современную литературу по психологии и управлению.
- Любит совместно с педагогами и детьми готовить в качестве режиссёра и участника массовые праздничные действия.
- Любит путешествовать.
- Любит узнавать новое, ему всё интересно.
- Любит изобретать и придумывать новое.
- Имеет «авторские блюда», которые готовит сам.
- Дом директора школы привлекателен для гостей.
- Любит делать домашнюю работу.
- Любит петь старинные и современные песни.
- Любит рассказывать и мастерски рассказывает занимательные истории.
- Любит театр.

- Любит выращивать цветы и овощи на собственной даче.
- Может сам построить дом.
- Любит животных.
- Любит заниматься с собственными детьми.
- Занимается общественно-политической деятельностью.

Директор школы, обнаруживший у себя больше половины обозначенных умений и интересов, будет интересен своему коллективу.

Директор счастлив, когда:

- рано утром и после отпуска очень хочется в школу;
- ночью, в автобусе, на природе удаётся придумать что-то такое, что кажется очень важным;
- радуешься любому проявлению нового, хорошего в делах твоих подчинённых, когда ты можешь гордиться ими;
- ты, сидя за столом, в отпуске, в компании, среди друзей с гордостью рассказываешь о своей школе;
- удаётся без крика и шума помочь своим ненаглядным учителям в чём-либо, посетил хороший урок;
- есть за что хвалить и награждать, ты всегда хочешь и умеешь это делать;
- проходишь по школе во время уроков и слышишь её рабочий ритм;
- удалось сделать большое хорошее дело и ты видишь в глазах людей удовлетворение;
- радует жизнь и тебя посещает усталость победителя, а не опустошённость побеждённого;
- постепенно, после долгих трудов удаётся достичь своей мечты;
- удалось защитить и показать достоинства своей школы во внешней среде;
- радуют традиции и привлекают своей полезной сутью инновации;
- узнаёшь, что люди гордятся своим директором;
- узнаёшь о достижениях, победах и просто о достойной жизни своих выпускников;
- можешь доверить своим заместителям всё и знаешь точно, что не подведут, а будут стараться оправдать твоё доверие;
- тебе интересно жить, всё кажется значительным, твои чувства светлы, интересно быть с людьми, ты замечаешь красоту; радуют праздники, хочется лучше одеться и выглядеть, есть интересы помимо школы; замечаешь величие природы;
- нравится узнавать новое о людях;
- слышишь добрые слова о себе;
- видишь, что кто-то демонстрирует высокий профессионализм и тебя преследует светлая зависть;
- ведущим проявлением твоей жизни является оптимизм;
- удаётся найти выход из безвыходного положения;
- удаётся что-то добыть для школы;
- хочется петь;
- люди с удовольствием слушают твои рассказы, истории, придумки, анекдоты;
- весело разыгрывают тебя и ты разыгрываешь других;
- влечёт поэзия и высокая проза;
- удалось построить дом, вырастить дерево и воспитать своих детей;
- есть куда пойти — есть друзья и тебя кто-то ждёт и любит;

- твой опыт полезен и важен и есть, кому слушать тебя и идти за тобой;
- вырастил себе достойную замену;
- у тебя лёгкий сон и светлое мироощущение жизни;
- любишь путешествовать, жить в мире идей;
- удалось убедить и привлечь на свою сторону разных людей.

Директорские типы

1. «Усталая подлодка»

Чаще всего таков директор, который пришёл в должность на излёте своей карьеры, пройдя по всем лестничным педагогическим маршам, побывав на всех должностях. Умудрён опытом, достаточно устал от жизни, спит с открытыми глазами на совещаниях в районе. Старается вперёд не забегать и не отставать. В школе есть вроде бы все необходимые атрибуты, нет только восторга, педагогическая молодёжь вызывает нездоровое возмущение. Администрация на своих сходах лениво моет кости членам коллектива, но сил и желания спорить, доказывать, поднимать кого-либо «на баррикады» нет. Каждый замкнут на себе, все как-то копошатся, что-то делают, иногда возникает время аврала, и люди готовят отчёт для начальства, а потом опять жизнь идёт тихо, сонливо и надрывно. Иногда вспоминают, что кто-то в коллективе проработал много лет или всю жизнь, тогда его чем-нибудь дежурно награждают, говорят дежурные слова. Изредка в школе кто-то попавший случайно и ещё не доеденный скукой организует то, что на современном языке почему-то называется банкетом, и тогда напиваются учителя физкультуры и труда, а учитель литературы плачет им в жилетку. Завершается это действие хоровым пением, где наиболее пронзительно звучит голос директора. Иногда кто-то полный надежд пытается захватить власть в школе, и тогда все силы старого мира сплавляются вокруг своего директора и говорят, собираясь по углам коридора, что от добра добра не ищут. В управлении образования терпеливо ждут, когда этот директор уйдёт на пенсию. Бывает, что при таком директоре появляется опытный, зрелый, умный, боевой завуч, который и становится фактическим директором школы при молчаливом согласии директора формального, поскольку все успехи школы всегда связывают с «первым лицом».

2. «Молодой карьерист»

Владеет современным управленческим жаргоном, слово в простоте не скажет. Человек для него, его душа, его личные проблемы ничего не значат. Цель — карьера, всё остальное — средство для достижения цели. Где и кем руководить, не важно, важно сделать карьеру. Любитель больших сложных программ, длительных обсуждений, бесконечных совещаний. Любит говорить правду в глаза, выращивать работников считает излишним, увольнение считает главным стимулом. Никогда не замечает достоинств других людей, сторонник жёсткой дисциплины, жёстких правил игры. Для людей закрыт, индивидуальный подход считает роскошью. Ответы на текущие вопросы ищет в толстых талмудах по управлению. Дети для него — неучитываемая переменная составляющая, которую необходимо терпеть. В форс-мажорной ситуации

совершенно беспомощен и, прячась за спинами других, ждёт, когда мудрый завуч «разрулит» ситуацию. В этом случае может буркнуть слова благодарности, но к утру оправится и опять застегнётся на все пуговицы. Носит пиджак, галстук и барсетку, обычно находится под каблуком собственной жены. Любит выступать с докладами, от которых у коллектива изжога. Верит не практике, а письменному слову и норовит без учёта реальной ситуации претворить теорию в жизнь. Считает себя одинокой звездой.

3. «Решительный бездельник»

Бегун на короткие дистанции. Абсолютно неусидчив. Что-то затевает, носит с идеями, приказами, ничего не доводит до конца. Зажигает коллектив, бросает его в педагогический бой, затем охладевает и списывает убытки на кого хотите, кроме себя. Неделями что-то и кого-то ищет, когда удаётся найти, не может вспомнить, зачем искал. Поручения руководства, вернувшись из района, тут же доносит до коллектива и заставляет всех куда-то бежать, срочно выполнять. Отчётная документация запущена, производственная дисциплина хромает, в самое сложное время исчезает в отпуск. Перед проверкой школы объявляет аврал, все срочно что-то сочиняют, а сам директор ходит, запугивает и мешает всем. Когда говорит, слова обгоняют мысли, отчего страдает «синдромом Черномырдина»: ни понять, ни тем более выполнить невозможно. Увлекается, горит и быстро выгорает. Фактически вместо него школой руководит секретарь, очередной фаворит или один из завучей. Беззлобен, криклив, любит сочинять мадригалы к праздникам, хорошо поёт, танцует и рассказывает анекдоты. Любит торжественные мероприятия. Страстно любит награждать и хвалить. Выступает громко и весело и не по делу. Постоянно рассказывает всем о своей жене (муже)...

4. «Патриархальный директор»

Всех жалко, всех любит, о всех заботится. Люди, чтобы не подвести его, всегда готовы прикрыть амбразуру. Если видит чей-то успех, очень растроган и, поцеловав исполнителя, старомодно говорит: «Милые вы мои, родные, дозвоьте всем вам поклониться». Его заместители стараются во всём помогать ему, поскольку знают, что его заедает текучка. Старается всем помочь и вечно ходит по инстанциям с хлопотами по делам своих учителей. Дети относятся к нему с уважением и очень любят, когда он приходит на замены, поскольку он умеет всегда найти нужную тональность, нужные слова. Часто рассказывает о своей жизни и не менторствует, а как бы естественно подводит к выводу, да так, что у слушателей горят глаза и появляется гордость за своего директора. Очень светло, красиво и торжественно находит нужные слова, когда награждает сотрудников. Проявляет завидные волевые усилия, чтобы сохранить традиции школы, считает педагогов членами большой школьной семьи. Тяготее к коллективным методам руководства, любит советоваться, многое помнит о людях. К нему с удовольствием ходят исповедоваться, и он обязательно поддержит, успокоит, поможет.

Свойства и связь гуманистического учебно-воспитательного процесса и характера деятельности директора

Особенности процесса	Содержание, принципы и характер деятельности директора школы
Привлекательный психолого-педагогический климат	Реализация на практике принципов демократизма, толерантности, индивидуального подхода
Созидательная педагогическая среда, характеризующаяся превалированием инновационной, творческой, заинтересованной деятельности коллектива в целом и каждого педагога в отдельности	Свойствен дух новаторства, трудолюбие, обязательность и пунктуальность, способность влиять на коллектив и концентрироваться, умение сдерживать себя, хорошо развитая управленческая память (память на лица, имена, обещания)
Участие большинства в управлении школой	Разумное сочетание личных, общественных и профессиональных целей
Ощущение гордости и удовольствия от принадлежности к этой школе, к этому коллективу. Взволнованное чувство сопричастности	Устойчивые моральные ценности
Реализация на практике разумного сочетания управленческо-педагогических требований с постоянной поддержкой и заботой о каждом члене коллектива как со стороны коллег, так и со стороны администрации	Высокая рефлексивная культура
Продуктивный и оптимистичный характер профессионального общения и совместной деятельности	Потребность в саморазвитии, самообразовании
Разумная поддержка педагогических инициатив и начинаний педагогов	Способность оценивать, выбирать и принимать оптимальные управленческие решения, опираясь на коллективное обсуждение и коллективную подготовку важнейших решений
Совместная выработка общих целей, готовность коллектива активно участвовать в достижении поставленных задач	Способность объединять и заряжать коллектив своими идеями
Уважение к школьным традициям, сложившимся нравственным нормам	Способность к системному видению управленческого поля и своевременному вычленению наиболее важных проблем, нуждающихся в разрешении
Широкое и постоянное использование моральных и материальных стимулов, обеспечивающих внимательное отношение к успехам и заслугам каждого члена коллектива	Развитое проектное мышление
Разработаны и выполняются должностные инструкции, школьные нормы и правила	Способность координировать деятельность администрации
Педагоги с интересом занимаются коллективным педагогическим творчеством	Способность осуществлять обучающую диагностику процессов, протекающих в школе
Добротно поставлена система внутришкольного повышения квалификации педагогов	Способность к прогнозированию
Коллективный характер планирования, осуществляемого снизу доверху	Высокий творческий потенциал
Сложилась система разумного, конструктивного, неразрушающего, поддерживающего контроля	Доброта, душевность, честность