

ОГРАНИЧЕНИЯ И НЕДОСТАТКИ В РАБОТЕ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

У каждого человека есть свои ограничения: что-то мы делаем с трудом, а что-то вообще не делаем. И часто не анализируем особенности своих действий. Но управленец не может не думать о своих ограничениях, ибо они во многом влияют на атмосферу в коллективе, на отношения людей, а в итоге — на успех дела.

Автор предлагаемой вам публикации вычленил психологические ограничения директора и свёл их в таблицу — получился некий «сухой осадок». Поразмышлять над ним небесполезно. Вполне возможно, это вызовет мысли, которыми вам захочется поделиться с коллегами на секции управленцев школы августовского совещания.



Владимир Лизинский,
главный редактор
журнала «Завуч»,
кандидат
педагогических
наук

Ограничения и проблемы директора школы	Акценты и возможные направления деятельности
<p>Не видит всего управленческого поля, т.е. не имеет управленческого видения, позволяющего определять главное направление деятельности и вычленять малые проблемы</p>	<p>Нередко директор идёт вслеп за событиями, а придя утром в кабинет мучительно соображает, за что браться. На самом деле необходимо определить последовательность действий, отталкиваясь от экспресс-анализа обстановки, от углублённого диагностирования и анализа учебно-воспитательного процесса, от принятых планов и программ</p>
<p>Не уделяет должного внимания обучению подчинённых</p>	<p>Внутришкольное повышение квалификации педагогов строится на пяти подходах:</p> <ul style="list-style-type: none"> — обучение с целью решения проблемы конкретного педагога; — обучение вообще, впрок; — формальное обучение; — обучение, необходимое для выполнения поставленной задачи; — системное обучение. <p>Оптимальные способы обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> — проектное обучение, — проблемно-ситуационное обучение, — обучение через изучение и анализ чужого опыта, — обучение при помощи активно-игровых форм, — обучение через работу в исследовательских, творческих группах и коллективах, — лекционное обучение, — обучение в форме документального практикума, — обучение через научно-практические семинары и конференции, — самообразование, — консультационное обучение, — создание общешкольной базы предметной и другой профессиональной информации в интересах информационного обучения педагогов, — обучение в процессе диагностирования учебно-воспитательного процесса, — обучение в ходе различных педагогических форумов, — обучение при помощи новых информационных технологий, — обучение в диалогической паре: наставник — педагог



Не может очертить круг проблем и выделить из них главные	С этой целью обычно проводится процедура мозгового штурма на игровом поле, куда приглашаются представители всех уровней педагогического коллектива, учащиеся и родители. В ходе работы, разделившись на микрогруппы, участники называют все проблемы (не повторяясь), которые они считают значимыми в рамках предложенной тематики. Затем определяется рейтинг каждой проблемы. На следующем, вербальном этапе идёт поиск возможных причин, породивших те или иные проблемы, и рассматриваются варианты решений, которые имеют ресурсное обеспечение
Стремится наладить бумажную отчётность в ущерб организаторской деятельности	Хотите создать хорошую школу на бумаге — сделайте приоритетом отчётность, хотите создать реально хорошую школу — займитесь организацией учебно-воспитательного процесса в интересах детей, а оплаченное любопытство чиновников придётся удовлетворять за счёт известных управленческих хитростей: надо — напишем
Не владеет искусством подбора и расстановки кадров	Искусство расстановки кадров начинается с уважения к людям, желания понять и поддержать их. Нужно в рамках допустимого знать интересы людей, их возможности, их цели, их отношение к окружающим, их ценности, степень их доброты и готовности помочь коллегам
Не видит в коллективе человека, который мог бы прийти к нему на смену, не выращивает нового лидера	Если директор убеждён в своей незаменимости и исключительности, то постепенно он начинает с пренебрежением относиться к мнению коллектива, к демократическим институтам школы. Считая школу своим личным детищем, в основном придерживается авторитарного стиля. Можно согласиться с тем, что число хороших школ строго равно числу хороших директоров, но это совершенно не означает, что с приходом нового руководителя школа погибнет. Скорее всего она станет другой, поскольку личность директора действительно в значительной степени определяет лицо школы. То же самое можно сказать и о других школьных лидерах — учителях, воспитателях, учащихся. Лидеры есть во всех школах, во всех коллективах, важно только знать, кто они, какие они, куда они ведут, чего они хотят
Не умеет проводить значимые и полезные для коллектива педагогические форумы	Нередко руководители проводят мероприятия не для пользы дела, а потому, что такова традиция, так надо. На вопрос, кому это надо, они смотрят вверх или в сторону, намекая на высшие инстанции. Тогда как исходить при планировании и организации педагогических форумов следует из личной, групповой и коллективной заинтересованности педагогов в том или ином мероприятии
Не владеет искусством индивидуальной беседы	Руководитель должен начинать беседу с доверия, с желания понять, а затем и реально помочь. Первый руководитель часто выступает в качестве третьей стороны. Он должен уметь, не умаляя авторитета своих заместителей, находить компромисс
Не стремится к взаимодействию с внешней средой, не умеет привлекать дополнительные ресурсы	Современный руководитель обязан проявлять исключительную активность в работе с внешней средой, в выполнении трёх основных миссий: пропаганда успеха школы, защита школы от вредных внешних воздействий и привлечение необходимых ресурсов
Распорядительная информация директора не достигает цели	Есть три незыблемых правила, без соблюдения которых распорядительная информация теряет всякий смысл. Правило первое: информация должна быть точной, чёткой, корректной и понятной. Правило второе: подчинённый выполнит распоряжение и приказ наилучшим образом, если он достаточно уважительно относится к руководителю, от которого этот приказ поступил. Правило третье: работник должен видеть в предложенной ему работе личный (причём не обязательно материальный) интерес
Не владеет искусством делегирования функций	Делегирование иногда ещё толкуется как передача руководителем каждого уровня части своих функций нижестоящему звену управления или педагогическим организациям и педагогам. А иногда делегирование рассматривается как выдача распоряжений и приказов, которые необходимо выполнять, исходя из уставных и других правовых документов школы. На самом деле делегирование полномочий отражает уровень и характер демократических процессов, происходящих в школе, сложившийся стиль управления, особенности психолого-педагогического климата, утвердившиеся личные и коллективные ценности, характер и направленность педагогической среды, состояние производственной и исполнительской дисциплины, нормативно-правовое обеспечение учебно-воспитательного процесса,



	<p>сложившуюся систему диагностирования и стимулирования педагогического труда, качество обучения педагогических кадров. Там, где управление осуществляется вне связи с концепцией развития школы, с нарушением планового подхода, где руководитель присваивает себе всю ответственность и все функции (считая, что в коллективе нет благородных, профессиональных и сознательных сотрудников), где коллектив искусственно отрезан от управления собственными делами, где властвуют администрирование и авторитаризм, там рано говорить о делегировании. Тем более, что делегирование — это не кампания, не случайная акция. Делегирование — это постоянный процесс создания условий для широкого участия коллектива в управлении организацией по всему функционально-управленческому циклу. Фактический смысл делегирования заключается в том, чтобы каждый член коллектива чувствовал и осознавал свою причастность ко всем делам, происходящим в школе. В процессе делегирования осуществляется передача функций, обязанностей, прав, ответственности в рамках поставленной задачи</p>
<p>Не умеет создавать творческую, педагогически насыщенную среду в образовательном учреждении</p>	<p>Педагогически насыщенная среда включает в себя создание условий для повышения квалификации и формирования у педагогов интереса к профессиональному самосовершенствованию; поддержку педагогического творчества; стимулирование научно-исследовательской и экспериментальной работы; поддержку деятельности школьных общественно-педагогических формирований; поддержку ученической самостоятельности и самоуправления; постоянную диагностику успешности и стимулирование педагогической деятельности; постоянный анализ проблем; организационную и ресурсную поддержку педагогических инициатив; созидательную работу по организации и проведению педагогических форумов, активное участие педагогов в жизни образовательного учреждения, в профессиональных конкурсах; хорошо поставленную работу по обмену опытом; заботу администрации о снижении учебной нагрузки при создании системы компенсационных выплат</p>
<p>Не понимает роли стимулирования деятельности педагогов</p>	<p>В самом простом варианте директор мог бы записать все формы морального и материального стимулирования, которые он знает или может придумать. Из этого списка отобрать формы поощрения, применяемые на практике, а затем определить, есть ли для подобных поощрений в школе необходимый ресурс. И, наконец, решить, кого именно и как он мог бы наградить. Поощрить сотрудников следует красиво, торжественно и нестандартно. Он может продумать это сам или обратиться за помощью к совету администрации</p>
<p>Недостаточно высокий уровень креативности</p>	<p>Можно самому быть творцом (таких всего 3–5%), а можно изучать творчество других и использовать его в своей работе. Можно серьёзно и глубоко продумывать принимаемые решения, а можно всё делать по наитию. Можно научиться использовать опыт других, постоянно находя в нём важное и интересное для себя, а можно сузить свой кругозор до нескольких методичек. Можно использовать активные методы мыслительности и коллективным способом искать нестандартные решения, а можно ограничиться переписыванием публикаций коллег. Во многом умение находить нестандартные решения зависит от активности познавательно-поисковой деятельности директора школы</p>
<p>Недостаточные суггестивные способности</p>	<p>Директор школы может оказывать влияние на окружающих в силу своей природной способности, авторитета или длительной работы по развитию в себе этого качества, влияние всегда базируется на уважении, понимании, принятии людей, собственной уверенности и увлечённости, поведенческой привлекательности</p>
<p>Не умеет планировать свою работу и рывком организывает и прерывает работу других</p>	<p>Постоянный контроль со стороны администрации нужен не для того, чтобы показать власть и силу. Во-первых, администрация должна знать, как проходит намеченный маршрут литературный поезд под названием «педагогический коллектив», во-вторых, педагоги нуждаются в постоянной поддержке со стороны администрации, в-третьих, диагностирование состояния элементов системы позволяет своевременно принять необходимые коррекционно-управленческие меры, не дожидаясь, разрастания проблемы. Ну, а «рванный метод» управления образовательным учреждением указывает на такие особенности характера, которые вступают в противоречие с возможностью занимать директорскую должность. Известно, что хороший руководитель работает системно, 80% своего рабочего времени он отдаёт работе на перспективу</p>



Не озабочен созданием и поддержанием положительного психолого-педагогического климата в коллективе	Проявления положительного психологического климата в коллективе: уважительный характер отношений в коллективе; желание работать именно в этой школе, оптимистический взгляд на жизнь; профессиональная удовлетворённость своим трудом; заинтересованность учащихся в общении со взрослыми: школьные традиции, вызывающие интерес и желание к ним приобщаться; конфликты в коллективе носят вполне разрешимый характер; широко распространена совместная деятельность педагогов, родителей, учащихся; проверка деятельности педагогов всегда носит обучающе-поддерживающий, доброжелательный характер; критика всегда конструктивна; в школе развита система стимулирования педагогической деятельности; нет противопоставления администрации и коллектива, педагоги знают, понимают и принимают задачи, стоящие перед школой; администрация школы стремится к созданию условий для успешной деятельности педагогов, а педагоги — для учащихся, члены коллектива с удовольствием занимаются общественно-педагогической работой; в основе отношений педагогов лежит принцип толерантности; в школе принят демократический стиль управления
Не умеет создавать ситуацию успеха	Создание ситуации успеха становится возможным, когда руководитель понимает, что все педагоги стремятся к успеху, хотя получить признание в глазах других людей, а неуспех в работе почти всегда связан с упущениями и ошибками в организации, в отношении к людям, в оценке и стимулировании их труда
Считает себя самым умным и знающим в коллективе	Да, директор, как говорят, должен хотя бы на одну мысль быть умнее своих подчинённых, иметь более широкий кругозор, обладать собственным аргументированным мнением, но всё это — не основание для самолюбования и уверенности в том, что руководитель может полностью заменить коллективное мнение и коллективный разум. Важно также, чтобы директор учился видеть достоинства в других людях и умел бы использовать их с пользой для дела
Не умеет интересно и увлекательно рассказывать	Если руководитель плохой рассказчик, то это не недостаток. Важно правильно оценить свои способности и не мучить часами коллег на педагогических форумах своими невразумительными, нудными и тривиальными рассуждениями
Высокий уровень тревожности и в связи с этим создаёт обстановку напряжённости и неуверенности	Если уровень тревожности в коллективе падает до нулевой отметки, то это свидетельствует о плохой управляемости объектом, о том, что управляющая система уклоняется от организации деятельности, стимулирования успеха, диагностирования процесса. Коллектив в такой ситуации продолжает работать в соответствии с утвердившимися нравственными и профессиональными нормами, однако лучшие работают чуть-чуть ниже своего уровня, средние работают плохо, а ниже среднего — просто перестают работать. Регулирование уровня тревожности позволяет дирекции постоянно поддерживать заинтересованность, тонус коллектива
Нет определённого стиля руководства, нет ярко выраженных пристрастий и привычек	Понятно, что человек, не обладающий яркой индивидуальностью, вряд ли может стать лидером. Но как отсутствие определённого стиля управления, так и доминантный стиль, характеризующийся случайными управленческими реакциями, непредсказуемостью управленческого поведения, негативно влияют на педагогический коллектив
Тяготеет к хозяйственной, а не организационной и педагогической работе	Известно, что появился новый — старый, как мир, — тип руководителя, который занимается в основном хозяйственными делами, забывая, что дело директора — определение главных путей развития школы и создание условий для её развития. И уж если так случилось, что директор не способен и не готов заниматься стратегическими вопросами, то ему следует делегировать эти функции заместителям, сосредоточив своё внимание на хозяйственном руководстве, обеспечивающем школу необходимыми ресурсами (работать во внешней среде)
Замкнулся на собственной деятельности, чрезвычайно сузил круг своих интересов, озабочен только школьными делами, не восполняет свой чувственный и информационный багаж, не читает книг, не интересуется событиями в мире	Директор должен иметь интересы вне школы, ему необходимо читать, думать, чувствовать, открывать, — иначе он никому не нужен. Директора школ часто считают, что их преданность определяет успех школы. Но есть ли что-то такое, что выделяет директора из школьного коллектива? Есть среди лучших директоров России те, кто профессионально пишет стихи (Каменский А.Н., Санкт-Петербург; Богуславский С.Р., Москва, гимназия им. В.В. Маяковского), кто пишет научные книги (Кариковский В.А., Москва, школа № 825; Ямбург Е.А., Москва, Центр, школа № 108), есть директора, которые несут высокое культурное начало (Завельский Ю.В., Москва, гимназия «На Юго-Западе» и др)



<p>Не умеет увлекать людей своим примером, вызывать у них интерес</p>	<p>Кабинетный подход, характеризующийся отстранённостью и высокомерием, нежелание или неумение директора участвовать в ключевых делах, не делегирование, а сбрасывание на подчинённых организации и проведения мероприятий — совершенно негодный управленческий ход</p>
<p>Не умеет соотносить концепции, программы, планы с текущей деятельностью</p>	<p>Планирование должно начинаться с углублённой диагностики процесса и результатов работы школы или её подразделений, вовлечения коллектива в рефлексию и анализ ситуации, ресурсного обеспечения программ и планов</p>
<p>Любит откладывать важные решения в долгий ящик</p>	<p>Начинать день следует с составления перечня важных дел, а заканчивать — анализом выполненного. Обсуждая с коллективом важные проблемы, делать распоряжения по ходу или после совещания</p>
<p>Слабо развита память на лица, имена, не запоминает особенности других людей, события сливаются</p>	<p>Взять за правило: внимательно слушать других людей, думать о них, помогать им. Тогда ты будешь их помнить. Старайся побольше узнавать о людях, веди дневник управленческих наблюдений</p>
<p>Не стремится к тому, чтобы создать лучшую школу в городе, довольствуется средними показателями</p>	<p>Амбиции первого руководителя в значительной степени определяют успех школы. Известно, что когда руководитель не ставит возвышенных, благородных задач, объединяющих коллектив и способствующих общему успеху, школа остаётся средней, обычной. Но если такие задачи декларируются, но не обеспечиваются ресурсно и организационно, то результат будет плачевным. Однако важно и другое. Если педагоги и школьники с потухшим взором говорят о том, что их школа самая обычная, в ней ничего выдающегося нет, то, конечно, такая школа не будет пользоваться авторитетом в районе. Таким образом, одна из задач администрации и в первую очередь директора школы — воодушевить коллектив, призвать к тому, чтобы считать свою школу прекрасной, а своих учителей — выдающимися. А как известно, обязательства, вера, ежедневная поддержка заставят лучших — держать марку, средних — стараться, а плохих в хорошей школе и быть не должно</p>
<p>Не умеет обеспечить необходимым ресурсом достижение выбранной цели</p>	<p>Ресурсный подход предполагает обязательное увязывание заявленных целей и ресурсов, необходимых для их достижения. Многие школы составляют формальную модель выпускника, где прописывают, скажем, следующие качества: добрый, решительный, смелый, интеллигентный и т.д. Всякая попытка найти в многочисленных планах те события и виды деятельности, которые приведут к формированию этих качеств, обречена на провал. Или школьная администрация составляет грандиозный талмуд (до 1000 страниц) под названием «Программа развития школы», но бесполезно искать в нём точные данные о ресурсах, необходимых для выполнения этой программы</p>
<p>Речь не образна, не владеет искусством парадокса, не способен к экспромту, слабо развито чувство юмора, как правило, говорит прописные истины</p>	<p>Необходимо больше читать, развивать в себе разносторонние интересы, делать выписки из книг и интересных передач</p>
<p>Совершенно закрыт от окружающих, скрывает свои жизненные обстоятельства</p>	<p>Открытость и доступность, как противопоставление чванству и самовлюблённости, привлекают людей к руководителю</p>
<p>Не пользуется достаточной поддержкой в коллективе, заместители относятся к нему со скрытой иронией</p>	<p>Авторитет директора складывается из группы важнейших показателей: внешний вид, убедительная манера говорить и действовать, ставить задачи и добиваться выполнения решений, организация исполнительской дисциплины, способность к творчеству, умение замечать достоинства людей и создавать условия для их развития, умение своевременно и красиво награждать за всякий успех, умение планировать и увлекать коллектив в выполнение планов, жизнерадостность</p>



<p>Не любит праздники — певец будней</p>	<p>Директор должен долгое время или всегда принимать самое деятельное участие в подготовке всех важных общешкольных дел, конкурсов и праздников. Директор Чайльд-Гарольд, вечно скучающий или присутствующий с натянутой улыбкой там, где, собственно, и происходят лучшие события школьной жизни, директор, не умеющий или из снобистских соображений не желающий снять погону, выйти из статусного состояния, всегда оказывается на обочине школьной жизни и продуктивного общения. Он не использует прекрасную возможность увидеть людей в творческом нерегламентированном деле. Что считать праздником? Ежедневное преодоление, малые открытия, полученные результаты, желание помочь другому, открытие другого человека, желание и умение что-либо придумать, создать, изменить к лучшему, новая мысль, ощущение успеха, осознание, что ты кому-то нужен, минуты. Или тяготную обычную жизнь, слегка разбавленную навязанными сверху праздниками, выпивку и пустопорожнее растранивание времени в никчёмных разговорах. Хорошо, когда есть предвкушение и ощущение праздника, когда всякий успех встречен и оценен окружающими, когда хочется любить себя и других, когда в сердце есть место песне, когда мир природы, мир искусства, мир общения несёт всё новые и удивительные ощущения. Когда у человека пропадает ощущение и ожидание праздника, когда человек идёт по жизни не как участник, а как посторонний, когда не хочется удивить мир своими поступками, а приходится лишь пассивно воспринимать то, что сделали другие, тогда жизнь совершенно теряет мажорное звучание</p>
--	--