

Управленческая культура директора школы: адекватная самооценка

Елена КУСТОБАЕВА, научный сотрудник республиканского института повышения квалификации работников образования

Тема статьи, которую мы вам предлагаем, неисчерпаема, как и сама должность: каждый руководитель проявляет в своей профессиональной деятельности бесконечное творчество, ибо управление — то прежде всего работа с людьми. Проблемам профессионального общения руководителя и коллектива посвящены многие публикации журнала «НО» (см №№ 1, 2, 5, 6, 7 за прошлый год).

Успешность управления во многом зависит от профессиональных и личностных качеств руководителя. Не зря же народ в пословице тонко подметил: «Каков поп, таков и приход...»

Так каков же он, современный руководитель? Что входит в понятие «управленческая культура»? Способен ли директор школы к рефлексии, к адекватной самооценке?

Об этом — публикуемая статья. Она поможет руководителям школ в повседневной деятельности и при подготовке к аттестации.

Школа находится сегодня в состоянии непрерывного обновления, поиска новых форм и методов работы. Управление этим процессом требует от руководителя достаточно высокой профессиональной компетентности, способности быть не только организатором, но и экспертом, неформальным признанным лидером коллектива.

Анализ состояния управления школой позволяет сделать вывод о том, что культура управления отстаёт от процессов развития школы, от тех изменений, которые происходят в педагогических коллективах. Многим руководителям надо менять способы деятельности, стиль руководства и общения, повышать управленческую культуру. Что стоит за этим понятием?

Управленческая культура — понятие интегративное. Это синтез деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя, необходимых для успешной реализации административных и социально-психологических функций управления. Успешно управлять современной школой может лишь тот руководитель, который сам находится в состоянии непрерывного самосовершенствования, движения вперёд, поиска новых способов влиять на людей, увлекать их делом, свежей идеей. Хороший руководитель сумеет не только проанализировать состояние управляемой им школы, но и дать анализ собственной управленческой деятельности, определить её сильные и слабые стороны, оценить свои профессиональные и личностные качества, степень самоорганизации.

В практике мы нередко встречаемся с ситуацией, когда директор школы постоянно занят «текучкой», находится в плену у стихийных событий, не может организовать своё время: его время и силы поглощают второстепенные вопросы. В результате он теряет возможность видеть главные, магистральные задачи, утрачивает способность влиять на развитие школы и каждого члена коллектива. Такие руководители, как правило, работают сверх нормы, засиживаются допоздна и всё равно не способны грамотно, оперативно, а главное, эффективно управлять школой.

Существует неписаное правило: **тот, кто не может организовать себя и свой труд, не может управлять собой, — не способен управлять другими.** Жёсткий самоменеджмент руководителя – составная часть его профессиональной культуры, компетентности.

Любое внутреннее движение к самосовершенствованию начинается, как известно, с неудовлетворённости собой, своей работой: качеством образовательного процесса, его результатами, отношением школьников к учению, профессиональным уровнем педагогов, их отно-

шением к делу. Руководитель начинает искать причины недостатков, пути преодоления противоречия между целями, способами работы и результатом, который получен «на выходе». Слабый директор будет винить учителей. Сильный — начнёт с самоанализа, самооценки, с осознания своих возможностей, и недостатков, своего положения в системе межличностных отношений, своего влияния на коллектив — словом, с изучения и изменения себя. Это единственный путь к тому, чтобы адекватно оценить свои возможности, резервы и правильно их использовать. Это и серьёзный шаг в саморазвитии.

Дать себе адекватную самооценку не так-то легко, как кажется. Для этого нужен некий эталон профессиональной деятельности, нужно обладать определёнными качествами, способностью к рефлексии. Сложность ещё и в том, что личностные свойства, профессиональные качества управленца трудно поддаются точной оценке, не подлежат непосредственному измерению. Оценить их можно по каким-то косвенным показателям. Здесь снова мы встречаемся с трудностью. Каковы они, обоснованные показатели? Какие требования предъявляются к критериям качества управленческой деятельности? Очевидно, что эти критерии должны быть надёжны, измеримы, рациональны, целесообразны, доступны в использовании для быстрой и своевременной корректировки своих действий, подходов, а кроме того, по возможности отражать всё многообразие управленческой деятельности.

Для изменения, корректировки управленческой деятельности и личностных профессионально значимых свойств нужна внутренняя мотивация — потребность в получении более высоких результатов деятельности школы, в причастии к большому, значимому делу, в контактах с интересными, творческими людьми. Ну и высокий уровень профессиональных притязаний, потребность в самовыражении, в более полной самореализации.

На основе исследования практики мы разработали критерии управленческой культуры руководителя школы и её оценочный лист. Надеюсь, этот документ поможет руководителям школ проанализировать свою управленческую деятельность и оценить её, выработать адекватную самооценку.

Степень сформированности того или иного умения оценивается по трёхбалльной шкале:

5 — умение сформировано на высоком уровне;

3 — на среднем уровне;

1 — умение выражено слабо.

На основе самоанализа вам легче увидеть свои слабые и сильные стороны, легче составить программу саморазвития, самосовершенствования.

Показатели (критерии) эффективности управленческой деятельности руководителя школы

Административно-управленческая культура

I. Успешность в реализации административно-управленческих функций

Умения:

1. Сбор и обработка информации

- а) Определение цели сбора информации
- б) Соответствие содержания информации целям анализа
- в) Создание системы внутришкольной информации (оперативной, тематической, итоговой)
- г) Степень полноты, своевременности, объективности поступающей информации
- д) Стандартизация форм сбора и хранения информации
- е) Использование компьютера в систематизации, обработке, оперативном использовании информации

2. Педагогический анализ

- а) Охват анализом основных компонентов педагогического процесса
- б) Умение системно подходить к анализу педагогических явлений
- в) Определение дефектов в системе и управлении ею

- г) Выявление главных противоречий в развитии управляемой системы
- д) Установление причинно-следственных связей между целями управления и результа-

том

3. Планирование

- а) Определение цели предстоящей деятельности на основе диагностики
- б) Постановка задач, определение главного направления на различных этапах деятельности
- в) Отбор содержания, средств, форм и методов деятельности для достижения цели
- г) Способность к декомпозиции целей (взаимосвязь плана работы школы, методических объединений, классных руководителей и др.)

4. Контроль и корректирование

- а) Сопоставление цели и результата
- б) Выявление отклонений и «узких мест» в развитии школы
- в) Разработка мер по корректировке педагогического процесса

II. Разработка программы развития школы как один из важнейших показателей управленческой культуры

Умения:

1. Осуществлять проблемный анализ исходного состояния управляемой системы
2. Вести поиск и оценивать идеи, реализация которых позволит решить выявленные при анализе проблемы
3. Определять (уточнять) миссию школы (для каких целей, для какого контингента детей она предназначена)
4. Формировать концепцию и программу развития школы, разрабатывать цели и задачи, стратегию её развития
5. Определять исходные методологические и психолого-педагогические позиции и основные принципы, на которые будет опираться построение программы развития школы
6. Осуществлять программно-целевое управление (управление по целям)
7. Определять основные этапы развития и задачи каждого этапа
8. Мотивировать педагогический коллектив как на этапе разработки программы, так и при её реализации
9. Осуществлять контроль на основе чёткой постановки задач, изучать отношение к ним исполнителей (контроль, ориентированный на поддержание положительной мотивации в коллективе)
10. Разработать концепцию управления, соответствующего состоянию школы, её особенностям

III. Культура управленческого решения

Умения:

1. Чётко и своевременно поставить проблему, выявить и обозначить проблемную ситуацию
2. Проводить диагноз проблемы
3. Определять критерии и ограничения для принятия решения
4. Привлекать членов коллектива к принятию решений, делегировать полномочия по выработке решений
5. Осуществлять информационное обеспечение при принятии управленческого решения
6. Находить и оценивать возможные альтернативы
7. Принимать решения в условиях коллективного обсуждения (дискуссии, мозговой штурм, деловая игра и т.д.)
8. Принимать единолично оперативные управленческие решения на основе своей компетентности и должностных полномочий
9. Давать чёткую формулировку принятому решению с указанием исполнителей и сроков
10. Мобилизовывать на реализацию принятого решения педагогический коллектив, вы-

зывать его положительную мотивацию

11. Контролировать и доводить до конца принятое решение

IV. Развитие инновационной деятельности, управление ею

Умения:

1. Генерировать перспективные идеи, внедрение которых даёт значительное улучшение качества образовательного процесса

2. Мотивировать и воодушевлять педагогический коллектив на работу по освоению новаций

3. Информационно поддержать нововведение (информирование о его целях, сути, значимости для каждого ученика и учителя)

4. Способность оценить:

а) какие усилия педагогического коллектива потребуются для освоения новаций;

б) какие трудности возможны на этом пути;

в) какими знаниями и умениями должен овладеть учитель в процессе освоения новации?

6. Поощрять инициативу учителей, создавать творческие группы, способные становиться исследовательскими, экспериментальными и давать высокие результаты

7. Оказывать своевременную и квалифицированную помощь педагогам, включённым в процесс освоения новаций (консультации, семинары, показ опыта, практикумы, рекомендации)

8. Помогать учителям в преодолении барьеров психологического характера (неуверенности, неудачи и т.д.)

V. Профессионально-педагогическая культура руководителя

Умения:

1. Целостно, системно видеть педагогический процесс (от целеполагания до конечного результата)

2. Анализировать целостный педагогический процесс с научных позиций, организовывать и выстраивать его на научной основе

3. Анализировать, сравнивать и отбирать для построения педагогического процесса наиболее перспективные концепции и образовательные технологии

4. Анализировать школьные учебные планы, программы, учебники, методические пособия

5. Владеть профессиональным мастерством преподавания предмета (директор — мастер педагогического труда), современными педагогическими технологиями

6. Оказывать квалифицированную методическую помощь учителям

7. Анализировать с научных, психолого-педагогических, методических позиций урок

8. Составлять программы для наблюдения и анализа урока (полный, комплексный, аспектный, краткий)

9. Проводить диагностику целостной профессиональной деятельности учителя

10. Анализировать систему воспитательной работы

VI. Социально-психологическая культура руководителя школы создание творческого педагогического коллектива

Умения:

1. Обеспечивать сплочённость и единство коллектива, направлять его на достижение целей школы

2. Находить способы превращать внешние целевые установки в субъективную потребность работника (способность сделать общую цель субъективно значимой для каждого члена коллектива)

3. Формировать ценностно-нормативное единство коллектива (сходство представлений членов коллектива об ожиданиях, нормах, требованиях, долге и др.)

4. Выдвигать педагогические идеи, концепции, которые объединяют вокруг руководителя творческих педагогов и способствуют превращению коллектива в целостную социально-педагогическую систему

5. Создавать актив (ядро) из опытных и высоко-профессиональных педагогов, превра-

щать сотрудников в коллектив единомышленников

6. Стимулировать развитие коллектива с постепенным переходом в режим саморазвития

7. Сохранять и развивать традиции школы, способствующие укреплению коллективных связей

VII. Мотивирование коллектива

Умения:

1. Стимулировать положительную трудовую мотивацию учителей

2. Создавать условия для удовлетворения потребности педагогов в самореализации в процессе трудовой деятельности

3. Создавать ситуацию успеха в труде, в которой проявляется и закрепляется положительная мотивация

4. Поддерживать устойчивую доминанту продуктивной трудовой деятельности

5. Поддерживать проявление самостоятельного поиска учителя предоставляя им возможность выбирать учебники, программы, средства и методы обучения

6. Поощрять разработку авторских программ, защиту собственных планов, различные формы педагогического творчества, в основе которого — профессиональная целесообразность

7. Способность адекватной самооценки профессиональной деятельности и личностных качеств учителя на основе диагностики и рефлексии

8. Создавать творческий микроклимат, систему профессионального общения, побуждающего педагогов включаться в творческий поиск

9. Создавать комфортную материально-пространственную учебную и рабочую среду

VIII. Создание благоприятного психологического климата в коллективе

Умения:

1. Организовывать продуктивную работу коллектива, вызывающую у членов коллектива чувство удовлетворённости

2. Регулировать межличностные отношения в коллективе, не выделять никого своим особым отношением (не порождать «любимчиков»)

3. Создавать и поддерживать оптимистическое, бодрое, «мажорное» настроение

4. Формировать здоровое общественное мнение

5. Формировать стиль коллективного управления, широкой гласности, чем обеспечивается сплочённость коллектива

6. Обеспечивать согласованность и единство действий учителей

7. Добиваться организованности и порядка, сознательной дисциплины

8. Поддерживать веру в реальность стоящих перед коллективом целей

9. Создавать ситуацию успеха деятельности педагогического коллектива, заботиться о том, чтобы принадлежность к коллективу приносила радость, вызывала чувство гордости

10. Укреплять доверие членов коллектива друг к другу и к руководителю

11. Грамотно и эффективно разрешать конфликты, возникающие в системе деловых и межличностных отношений

IX. Культура общения руководителя

Умения:

1. Эффективно пользоваться методами убеждения (аргументированность, доказательность)

2. Поощрять деловые дискуссии и руководить ими

3. Использовать методы суггестивного воздействия на коллектив, на человека

4. Систематически анализировать стиль общения с учителями, учащимися, родителями

5. Гибко изменять стиль управления в зависимости от ситуации

6. Способность к эмпатии (умение увидеть ситуацию глазами других, умение слушать, проникнуть в состояние собеседника, понять, что он чувствует)

7. Способность к рефлексии, учёт мнений окружающих о себе, о своей деятельности

8. Инициативность в общении — склонность к деятельной позиции в общении, способность устанавливать контакты, готовность браться за дело в ситуации, требующей активного

вмешательства

9. Внимательно слушать собеседника, располагать к откровенности
10. Проявлять в общении с коллегами такт в любой ситуации
11. Снимать психологические барьеры на пути взаимопонимания, обеспечивая тем самым возможность сотрудничества
12. Проявлять самообладание, выдержку
13. В случае возникновения напряжённости в отношениях проявлять эмоциональную устойчивость, толерантность
14. Постоянно контролировать себя в общении
15. Изучать собеседника, используя невербальные каналы информации
16. Регулировать межличностные отношения
17. Корректировать стиль деятельности и общения с учётом ситуации и эмоционально-психического состояния собеседника
18. При необходимости проявлять волевые качества, уметь говорить «нет», отстаивая интересы дела, производства и коллектива.

Х. Деловые и личные качества руководителя

Деловые качества

Умения:

1. Способность к организаторской деятельности
2. Личная организованность, способность организовать себя, своё время, труд
3. Работоспособность и трудолюбие
4. Чувство ответственности
5. Распорядительность
6. Активность
7. Настойчивость в достижении цели
8. Инициативность творческая и исполнительская
9. Умение доводить дело до конца и требовать этого от других
10. Дисциплинированность в трудовой и общественной деятельности
11. Способность видеть положительные стороны и недостатки в деятельности сотрудников
12. Требовательность к себе, самокритика
13. Требовательность к другим
14. Практичность — способность быстро и гибко применять свои знания и опыт в решении управленческих задач
15. Способность находить каждому работнику наилучшее применение
17. Способность устанавливать справедливую меру воздействия

Организация труда руководителя школы

Умения:

1. Классифицировать виды управленческой деятельности по существенным признакам с определением затрат времени на каждый вид
2. Чётко планировать свой труд, регламентировать его во времени
3. Определять приоритеты в перспективе и на каждый день
4. Выполнять наиболее важные, ключевые дела во время рабочего дня
5. Начинать рабочий день вовремя и с решения наиболее важных задач, не отвлекаться на мелкие текущие вопросы
6. Делегировать отдельные виды работ подчинённым, сообразно способностям и возможностям сотрудников
7. Регламентировать труд подчинённых при выполнении различных видов деятельности
8. Вести учёт затрат личного времени
9. Совершенствовать формы и методы организации труда

Личностные качества руководителя

1. Объективность в оценке деятельности учителя
2. Доброжелательность в отношениях с людьми

3. Способность замечать и отмечать положительное в работе коллег
4. Способность видеть недостатки в деятельности работников, критиковать без предвзятости
5. Способность проявлять теплоту взаимоотношений с коллегами
6. Способность видеть индивидуальные особенности работников и находить им наилучшее применение
7. Способность понимать индивидуально-психологические особенности учителя и выстраивать линию поведения с их учётом
8. Психолого-педагогический такт
9. Критичность мышления
10. Умение наблюдать, изучать людей по их поступкам, словам, а также с помощью невербальной информации
11. Способность заряжать своих коллег творческой энергией
12. Умение прислушиваться к критике со стороны учителей, стремиться и уметь преодолевать свои недостатки

Ключ к этому оценочному листу очень прост: проставив баллы, отражающие степень сформированности того или иного управленческого умения, вы сможете дать адекватную самооценку: кто вы в управленческой культуре — «отличник» или «троечник»? А может... Тогда придётся братья за книги, ехать на курсы, размышлять о том, как выправить ситуацию...

г. Казань, Республика Татарстан