**Учитель учителей. Успешность. Точки роста**

*В статье автор раскрывает успешность руководителя школы. Описывает точки роста директора школы, способы профессионального роста успешного директора.*

***Ключевые слова:*** *директор, учитель, успешный директор, директор школы, школа, молодой учитель, руководитель, педагогический коллектив, успешный руководитель*

«Ключевой компетенцией руководителя является актив, который вы не можете продать. Невозможно продать то, что есть только внутри вас. И то, что собой представляет человек: его характер, целостность, ценность, стиль и поведение – не может быть продано»

Девид Тайс

Директор — главный человек в школе не потому, что он занимает позицию начальника, а потому, что личность руководителя — это конкурентное преимущество организации. И оно у организации либо есть, либо нет.

Спроси себя: какой я и кем я хочу стать? Я — крепкий хозяйственник и хороший администратор? Я — менеджер? Учитель учителей? Лидер педагогического коллектива?

К сожалению, многие директора не задумываются о таких вещах. Многие приходят в школу с убеждением «я замечательный (иначе как бы я оказался в этом кресле), и у меня все сложится хорошо.

Управление школой — это особый процесс с точки зрения менеджмента, недаром его определяют как науку и искусство. Главная отличительная особенность процесса управления в образовании заключается в том, что зачастую директора школы в недалёком прошлом были учителями из коллектива, которым руководят. Однако в относительно одинаковой среде (все в прошлом бывшие учителя без навыков управленческой деятельности и специального образования менеджера) одни директора добиваются профессионального успеха для себя, педагогического и ученического коллективов, города и региона, а успехи других незначительны и находятся на допустимом для школы уровне функционирования. Почему успех одних директоров несравнимо больше успеха других? Какие проявления успеха отличают их от коллег? В чём причина успеха лучших из лучших? Какую стратегию поведения выбирают руководители образовательной организации, ведущую их к успеху? Чего избегают директора в процессе управления школой, и что делает их неуспешными?

Эти вопросы могут показаться дис­куссионными, так как управленчес­кий труд сам по себе неоднозначен у разных людей. Только многолет­няя практика взаимодействия с ди­ректорами школ в системе руководящих кадров даёт мне право высказать собствен­ное мнение по таким вопросам: что делают и чего не делают успешные директора школ?

Становление директора школы

Профессиональный рост успешного ди­ректора школы начинается далеко в про­шлом, когда молодой учитель впервые приходит в класс именно как учитель, а не ученик, осознавая новый статус взрослого человека, отвечающего за себя и других; новую роль руководителя дет­ского коллектива и процесса обучения.

За долгие годы ученичества и студенче­ства у молодых людей формируется ис­полнительское поведение, соответствую­щее ролевой позиции «ребёнок» (в клас­сификации межличностных отношений по Э.  Берну). Новая ситуация заставляет молодого учителя изменить стратегию поведения на позицию «взрослый», ориенти­рованную на здравый расчёт, контроль за собственными действиями, контроль за дейст­виями других, адекватные оценки, понимание относительности догм, ориентацию на дейст­вия. Быстрая смена позиций приводит к то­му, что в личности человека происходят кар­динальные изменения в сторону развития по­ложительной «Я-концепции», лидерских ка­честв, уверенного поведения в привычной среде, поиска решения возникших проблем с учётом собственного мнения.

Молодой учитель стремится к профессио­нальному росту и предпринимает к этому ак­тивные действия: самостоятельно ищет ис­точники получения новых знаний, общается с наставниками и перенимает их опыт с оп­ределённой мерой критического отношения к нему и восприятия. Копирование положи­тельного опыта происходит избирательно, в зависимости от целей молодого учителя, собственных взглядов на процесс обучения и воспитания, личностных качеств, так как такой учитель осознаёт, что даже самый луч­ший старший коллега не может быть тем, кем в будущем должен стать он сам. Чужой опыт — это не открытая широкая дорога без кочек и рытвин, которую замостил опыт­ный наставник, а путь до определённого по­ворота, за которым — неизвестность, и всё происходящее за этим поворотом станет но­вой действительностью. Только привычка са­мостоятельно анализировать ситуацию и при­нимать решения на основе опыта других по­может молодому специалисту стать самим собой. А это важное условие будущей ус­пешной профессиональной жизни, создания собственного опыта, уникальных достижений.

Молодой учитель стремиться занять лидер­ские позиции в рабочем коллективе, постепен­но обретает команду коллег, разделяющих его ценности, последователей действий и союзни­ков в достижении цели лидера и коллектива.

Процесс построения собственной карьеры у будущего успешного директора взят под собственный контроль — молодой человек

знает, чего хочет добиться в будущем и какой срок отводит для этого. Карьера растёт поступательно от горизонтальной к вертикальной. Не всегда, но во многом профессиональные успехи в горизонте «учитель» лежат в основе будущих успе­хов вертикали «директор». Свою карьеру учитель строит совместно с тем, кто впос­ледствии будет принимать решение о вы­соте карьерного роста, а это значит, что такой человек обучается тактике и страте­гии продуктивной коммуникации с людьми различных социальных статусов.

Молодой учитель, мотивированный на должность директора школы, руковод­ствуется следующими правилами:

* лениться и смотреть на часы — это удел будущих исполнителей;
* обижаться на конструктивную крити­ку — это в характере слабого капризного «ребёнка»;
* ждать поручений со стороны — так по­ступают люди, избегающие неудач, но по­стоянно их имеющие;
* не позволять другим сомневаться в сво­их нынешних незначительных успехах — он съест слона по кусочку в то время, по­ка другие будут голодать, зная, что им не проглотить его целиком;
* бояться оступиться — фатальность су­ществующих ошибок ведёт к разрушению мотивации;
* возноситься над менее успешными — высокомерием наделены слабые личности, которые не понимают, что на всякого сильного всегда найдётся более сильный;
* завидовать более успешным — их должно уважать и учиться у них; их надо догонять, затем идти рядом, а потом вес­ти за собой.

Вопрос о наделении учителя властью, ко­торую предоставляет должность директо­ра, принимается по достижении опреде­лённого возраста. Эмпирические данные и наблюдения показывают, что наиболее продуктивными директорами становятся те, кто принял на себя руководство шко­лой в возрасте от 35 до 45 лет. Это сензитивный период в развитии личности

для принятия ответственности за действия других взрослых людей в производственном процессе. К этому времени специалист уже имеет профессиональные достижения: уникаль­ный опыт, явно отличающий его от других; стабильность в отношениях с коллегами и ру­ководителями; портфель достижений, доказы­вающий его профессиональную состоятель­ность. Лидерские позиции таковы, что никто не сомневается в том, что именно за этим че­ловеком будущее — это признак верного рос­та вертикальной карьеры и поддержки сорат­ников. В том, что именно этому учителю можно доверить управление школой, не со­мневается никто, в том числе и сам педа­гог — он понимает, что годы собственного профессионального становления потрачены именно для того, чтобы повести за собой дру­гих, и собственно, это было его целью.

Человек, который желает выжить в современном мире, на мой взгляд, должен быть успешным.

Что нужно, чтобы быть хорошим, успешным руководителем, неся на своих плечах громадную нагрузку и ответственность?

Смотреть вперед и видеть цель, принимать правильные решения, правильно действовать и непременно завершать дело успехом, победой – главные высокие внутренние стандарты работы устанавливают успешные директора. У них высокие ожидания в отношении своих учеников и сотрудников; они сообщают об этих ожиданиях людям внутри и за пределами своей школы.

Основные качества, которые должны быть присущи хорошему руководителю, следующие:

* Смелость в принятии решений.
* Внимательное отношение к подчиненным.
* Компетентность.
* Коммуникабельность.
* Способность творчески решать проблемы.

Последнее, мне кажется, является самым важным.

Творческая личность, способная преодолевать стереотипы и находить нетрадиционные пути решения стоящих перед школой задач, создавать и использовать инновационные управленческие технологии – современный руководитель.

Личность, постоянно работающая над собой, над своими профессиональными и личностными качествами – современный руководитель.

Стратег, видящий перспективу развития своей организации на несколько лет вперед, исходя из имеющихся социальных условий и ресурсов.

Носитель организационных перемен, вырабатывающий новые подходы к решению проблем, пропагандирующий новые ценности среди сотрудников, одержимый идеей, готовый преодолевать ради ее воплощения в жизнь длительные трудности – современный руководитель.

Лидер, стремящийся не приказывать, а выслушивать коллег, психологически настроенный на одобрение предложений, являющийся энтузиастом и готовящий, поддерживающий энтузиастов – современный учитель.

Человек, интегрирующий усилия сотрудников на широкое использование культурно-этнических инструментов управления – современный учитель.

Современный директор школы должен обладать вышеперечисленными человеческими качествами и иметь следующие черты менеджера-лидера:

Признак команды состоит в том, что путь к принятию управленческих решений перестает быть стихийным и становится логически выверенным. То есть у руководителя появляется ясное структурированное представление о том, как это должно происходить: какие вопросы ты задаешь, кто на эти вопросы будет отвечать, к чему вы должны прийти.

Хороший ориентир в деле создания работоспособной команды может служить Принцип взаимодополнительности Исаака Адизеса – каким бы талантливым руководителем ты ни был, ты не можешь сочетать все необходимые для управления качества. Поэтому надо смотреть, чего недостает, и искать человека, который дополнит команду вот этими недостающими качествами.

Свежие идеи всегда необходимы. Вывод – найти заместителя директора креативного человека с большим опытом, но иногда со сложным характером. Огромный вклад в развитие школы может внести и человек со сложным характером, если сглаживать острые углы, поддерживать, хвалить и терпеть.

В процессе становления команды важно иметь в виду, что конфликтной ситуации не избежать.

Очень часто в системе образования основными результатами деятельности школы называют результаты ВПР, ОГЭ, ЕГЭ.

Казалось бы, а что в этом плохого? Разве успешная сдача ОГЭ и ЕГЭ не может быть ориентиром для педагогов?

ЕГЭ, конечно, важен, но главным ориентиром быть не может. Единый экзамен оценивает определенный узкий спектр из того, что человек приобретает за 11 лет обучения в школе. Это ведь не только знания по математике и русскому. Это опыт совместно прожитой жизни, радостных и печальных событий. И от того, каким был этот опыт, дальнейшая жизнь человека зависит гораздо в большей степени, чем от суммы набранных на ЕГЭ баллов. Более того, уже сейчас очевидно, что ЕГЭ не может быть основным инструментом оценки, поскольку этот инструмент имеет определенные ограничения в плане оценивания метапредметных результатов и особенно личностных. Но если не ЕГЭ, то что?

Главное, чтобы ребенок рос счастливым. Ребенок должен получить качественное образование, но при этом не оказаться в роли «приемника» знаний, которые ему все время дают и дают.

Детство — это радостный период жизни. Надо, чтобы ребенок шел в школу с радостью, с ощущением, что он идет в замечательное место заниматься любимым делом. Чтобы каждый ученик мог сказать: «Моя школа — самая лучшая на земле».

Директор открыт для новых идей, создает атмосферу, в которой свободное высказывание идей становится нормой.

«Умение ходить по воде не возникает за один день».

Директор школы должен вести за собой, учить учиться, создавать образ будущего. Руководитель образовательной системы должен влиять на ценностные аспекты сознания людей, на их культуру, видение будущего. Руководство не сводится исключительно к умению договорится с педагогами или найти с ними компромисс, это – преобразование культуры школьной организации, нацеленность на внутренние изменения.

 Директор школы – это стратег, разработчик «Общих правил игры», новых идей, на основании которых развивается концепция школы. Предоставление учителям творческой и профессиональной самостоятельности, инициативы, «педагогической предприимчивости».

Сконструирована концепция внутришкольного управления на основе изучения литературы по теории управления, методологическими основами которой являются:

1. Повышение уровня сотрудничества внутри аппарата управления, между администрацией и учителями, между педагогами и учащимися. Перевод внутришкольного управления на демократическую основу, т.е. включение в процесс управления учителей и учащихся. В школе работают 12 творческих групп, в работе которых участвуют 40 педагогов (около 65%).

2. Глубокое аналитическое проникновение руководителя в сущность педагогического явления, в урок, в педагогический процесс для квалифицированной, глубокой оценки труда педагога.

Управленческая схема в школе выглядит следующим образом:



Данная модель позволяет планомерно, организованно, научно-обоснованно систематически воздействовать на инновационные, экспериментальные процессы, привлекая к управлению наибольшее количество учителей. Нововведения и положительный опыт работы учителей внедряются через мини – команды”, которые формируются для решения определенных задач в определенное время.

3. Обладание руководителем необходимым объемом знаний, управленческим опытом, специальной управленческой подготовкой.

Этапы роста директора школы можно представить, как пирамиду — пирамиду уровней руководителя. В ее основе руководитель как высокопрофессиональный сотрудник (1 уровень, начальный), над ним — ценный член команды (2 уровень), компетентный руководитель (3 уровень), эффективный менеджер (4 уровень).



Профессиональный руководитель — это человек, который чувствует себя настолько уверенно, что может обучать педагогов.

Компетентный руководитель имеет желание и возможность общаться с руководителями других образовательных организаций, учиться и учить.

Эффективный менеджер — руководитель, который способен работать на результат.

Создавать условия для самореализации личности, перехода отношений субординации к отношениям сотрудничества детей и взрослых. Развивать творческие инициативы учащихся и педагогов. Объединять индивидуальные действия и идеи.

При принятии решений и выполнении управленческих функций следует ориентироваться на следующие принципы управления коллективом:

1. Принцип уважения и доверия к человеку:

* уважать личное достоинство человека;
* предоставлять личности свободу выбора;
* доверять человеку на основе взаимоуважения;
* не проявлять к человеку достаточно высокую требовательность;
* способствовать раскрытию возможностей человека, развитию инициативы;
* поощрять достижения и личный вклад каждого в дела школы;
* гарантировать каждому сотруднику и ученику личную защищенность в коллективе.

2. Принцип целостного взгляда человека:

* строить свои отношения с учителями не как должностное лицо с подчиненными, а как человек с человеком;
* вникать в жизнь, духовный мир и стремления сотрудников;
* делать все возможное, чтобы часы, проведенные на работе, были светлыми и радостными;
* встречаться с учителями в неформальной обстановке.

3. Принцип сотрудничества:

* знать и учитывать личные качества учителей;
* ценить в учителе компетентность, инициативу, ответственность;
* бережно относится к проявлению любой педагогической целесообразной инициативы.

Этот принцип осуществляется через технологию педагогических взаимодействий. Одна из форм такого взаимодействия – это творческие группы.

Обычно учителя сами объединяются в творческие группы по критерию близости методической темы и с планом работы приходят на заседание научно-методического совета. План работы творческой группы составляется на один год, перспективный – на 3 года. Характер общения между членами группы – неформальный.

Главное внимание в группе – поисковая работа.

Формы занятий – практикумы, теоретические семинары, диспуты и т.д.

4. Принцип социальной справедливости:

* равномерно распределять не только учебную, но и общественную нагрузку среди учителей;
* систематически освещать в коллективе деятельность администрации;
* предоставлять педагогам равные «стартовые» возможности;
* приводить в соответствие заслуги труда педагога с их общественным признанием.

5. Принцип индивидуального подхода во внутришкольном управлении:

* глубоко изучать систему работы каждого учителя;
* систематически повышать качество и глубину педагогического анализа урока учителя;
* помочь учителю создать свою собственную творческую лабораторию;
* вселять в учителя профессиональную уверенность;
* постепенно выравнивать профессиональное мастерство педагогов, доведение отстающих до уровня передовых;
* учитывать и корректировать временные эмоциональные состояния членов педагогического коллектива;
* определять для каждого учителя его индивидуальные цели и рубежи их достижения и этим обеспечивать ему путь к успеху.

6. Принцип обогащения работы учителя:

* следить за повышением квалификации учителей;
* проводить семинары, «круглые столы», симпозиумы по проблемам методики преподавания отдельных предметов;
* проводить с учителями консультации по поводу их сегодняшних и будущих профессиональных потребностей;
* систематически обсуждать в педагогическом коллективе литературные и поэтические новинки.

7. Принцип личного стимулирования:

* справедливо использовать моральные и материальные стимулы;
* иметь хорошо продуманную систему стимулов. Вежливость, улыбка, внимательное и чуткое отношение к человеку – более сильно действующие стимулы, чем награждения;
* помнить, что стимулы являются действенным инструментом создания в педагогическом коллективе обстановки приподнятости, здорового микроклимата.

8. Принцип единого статуса: все работники школы, учителя и учащиеся независимо от занимаемой должности и положения в школе должны находится в одинаковых демократических условиях.

9. Принцип перманентного повышения квалификации:

* обеспечить постоянное повышение квалификации учителей через работу методических комиссий, творческих семинаров, проблемных творческих групп, самообразовательную работу учителя внутри школы;
* формировать стимулирующие мотивы развития внутришкольной системы повышения квалификации педагогов.

10. Принцип консенсуса:

* объективно оценивать точки зрения членов коллектива при обсуждении проблем и принятии решения;
* четко и логично аргументировать точку зрения и логично аргументировать точку зрения, чтобы ее восприняло большинство в коллективе;
* осуществлять логический анализ ошибочных суждений, вскрывать противоречия, добиваться пересмотра противоречивых точек зрения;
* «мобилизовать» мнение наиболее влиятельной части педагогов.

11. Принцип коллективного принятия решения:

* принимать коллективное решение только по важным, перспективным, стратегическим вопросам;
* принимать жизненно важные решения при активном участии тех, кому придется их выполнять;
* вовлекать в процесс выполнения решения несогласное «меньшинство».

12. Принцип участия в управлении учителей и делегирование полномочий:

* не привлекать учителей к управлению без их желания;
* приобщать учителя к управлению, учитывая его индивидуальные особенности;
* добиваться, чтобы учитель рассматривал участие в процессе управления как акт доверия, как одну из возможностей его профессионального роста;
* оказывать учителю на порученном ему участке внимание и помощь;
* добиваться общественного признания результатов управленческой деятельности учителей.

13. Принцип целевой гармонизации: чтобы в школе не делалось – все должно делаться на основе осмысленной, предварительно сформулированной, педагогически целесообразной цели; стремится сформировать целевое единство педагогического коллектива.

14. Принцип горизонтальных связей: способствовать установлению связей учителей друг с другом для достижения конечного результата – развития личности ребенка.

Данный принцип работает в рамках деятельности школы. Творчески работающие педагоги объединены в «мини-команды» с определенными задачами.

15. Принцип автономизации управления:

* во главе автономных участков управления должны находится высококвалифицированные педагоги, избираемые на собрании всего коллектива, прошедшие соответствующую подготовку;
* за эту работу обязательно нужно определить материальное вознаграждение.

16. Принцип постоянного обновления:

* любые крупные изменения необходимо заранее готовить, создавая в коллективе определенный психологический настрой;
* если уверенности в успехе изменений нет, то их лучше не проводить;
* не бояться сопротивления изменениям со стороны учителей;
* помнить, что процесс перемен в школе – это процесс перемен во взглядах, методах, решениях организационных проблем и т.д. учителя.

Лидерство — это качественно более высокий уровень управления. Директор эффективный менеджер, который умеет мыслить критически, принимать качественные решения, которые будут реализовываться с минимальными затратами энергии и ресурсов, и нести ответственность за результат. Это — лидер, человек, который ведет за собой. Лидера отличает то, что сотрудники верят ему и готовы следовать за ним.

Основная задача руководителя на этом уровне — эффективно использовать имеющиеся ресурсы, прежде всего время (свое и сотрудников). Кроме того, мастерство заключается в том, что он не допускает неэффективных управленческих решений

Координация – основная задача управленческой деятельности.

Успешное управление – это реализованная цель. Цель – это желаемый и заранее запрограммированный результат, достижимый в будущем.

Главное в управлении – четко видеть цель. Цель вызывает организацию, необходимость программно-целевого планирования и разработки конкретной программы достижения каждой цели.

Главное назначение руководителя – создавать системы: система внутришкольного контроля, система внеклассной и внеурочной воспитательной работы, система работы с родителями и т.д.

Управлять современной школой успешно можно только в том случае, если подчинять свои действия определенным правилам, четкому режиму. Системный подход к управлению заключается в четком, скрупулезнейшем распределении функциональных обязанностей не только среди руководителей, но и среди всех членов педагогического коллектива. При распределении функциональных обязанностей необходимо придерживаться следующих требований:

* определение обязанностей и прав работников должно быть четким, определенным, оформленным в письменном виде;
* каждый должен отвечать определенному лицу за результаты своей работы;
* обязанности должны быть четко расчленены;
* права решения делигируются вниз в максимально возможной степени.

Чтобы управление было демократичным и эффективным, а сотрудники интеллектуально росли, необходимо делегирование полномочий.

Делегирование – это проявление доверия, это инструмент включения сотрудника в процесс управления, а следовательно, демократизация последнего.

Одной из важнейших управленческих функций является контроль.

Контроль в определенной степени должен рассматриваться как УСЛУГА, которую управленец оказывает своим сотрудникам.

В ходе контроля управленец обязан закладывать в каждого сотрудника «чувство успеха», чувство победителя и постоянно поддерживать его, потому что победа – это жизнь и движение вперед!

Ни одна функция управления (сбор информации, анализ и оценка ситуации, формирование и выбор управленческих решений, выдача заданий и корректировка хода работ, оценка результатов) не может быть реализована без делового общения. Чтобы успешно управлять людьми нужно создать все условия, чтобы люди хотели быть управляемыми. Главная роль тут принадлежит общению.

Человек, не способный к общению, никогда не станет хорошим руководителем, т. к. через общение и посредством личного примера он оказывает необходимое влияние на людей.

Главная заповедь управления – располагать (привлекать, притягивать) к себе подчиненных.

Взаимное уважение между руководителем и подчиненными, является необходимым условием их служебных взаимоотношений.

Истинное руководство – это искусство общения, искусство так влиять на людей с помощью личного примера и убеждений, чтобы они признали руководителя как самого способного и достойного человека в организации.

Чтобы расположить человека к себе, воспитать в нем эмоциональное отношение (приязнь, симпатия, дружба, любовь), человека надо искренне уважать, ценить.

Успех директора школы зависит не столько от наличия деловых качеств, сколько от умения их ярко подавать окружающим.

Успех на 80 % связан с развитостью навыков общения.

Важно, как ярко и интересно подать себя, произвести хорошее впечатление, так и распознать характер и намерения других людей по их жестам.

Директор школы должен вести за собой, учить учиться, создавать образ будущего. Руководитель образовательной системы должен влиять на ценностные аспекты сознания людей, на их культуру, видение будущего. Руководство не сводится исключительно к умению договорится с педагогами или найти с ними компромисс, это – преобразование культуры школьной организации, нацеленность на внутренние изменения.

Директор школы – это стратег, разработчик “Общих правил игры”, новых идей, на основании которых развивается концепция школы. Предоставление учителям творческой и профессиональной самостоятельности, инициативы, “педагогической предприимчивости”.

Директор школы несет ответственность за судьбу, здоровье и благополучие детей.

Эта должность предполагает не только огромных интеллектуальных и нравственных, но и эмоциональных и физических затрат. За счет каких же ресурсов можно справиться с такой огромной ношей? Надо уметь непрерывно меняться: не подстраиваться под кого-либо, а выработать в себе функции саморегуляции, самокоррекции, самоорганизации, т.е. надо познать себя, преодолеть свои стереотипы, раскрыть свои природные ресурсы.

Многие директора, получив свою должность или добившись первых успехов, попадают в так называемую зону комфорта. Комфорт подразумевает отсутствие испытаний и размеренное течение жизни. Это остановка в развитии, которая может стать концом развития. Но директору школы нельзя останавливаться никогда. 10 процентов времени каждый день должно уходить на себя, на свое развитие, на качество образования.

Нужно регулярно время от времени ставить более высокие цели, для достижения которых у тебя недостает знаний и навыков, искать новую зону обучения. Эта зона не комфортна, но только она дает толчок для развития.

Если ты отдаешь, ты столько же получаешь взамен. С каждым годом твое видение расширяется. Ты осваиваешь новые компетенции и то, что было зоной роста, становится для тебя зоной комфорта. Зона комфорта расширяется, а зона роста сдвигается на другую область.

При всей сложности задач и способов их решения результаты функционирования и развития школы зависят прежде всего от личности его руководителя.

Он все время будет идти «вперед и вверх».

Ресурсы, их количество и качество, и особенно их содержание: всё в руках успешного директора и под его контролем. И они необходимы для движения вверх.

На первом месте человеческие ресурсы — коллектив школы, состоящий их профессионалов разного уровня, но которыми директор может управлять наиболее эффективно именно исходя их этого самого уровня профессионализма сотрудников. Директор умело использует:

* ресурсы каждой конкретной личности и потенциал её развития;
* ресурсы малых групп и, соответственно, их потенциал;
* ресурсы коллектива организации в целом.

Информационные ресурсы, включающие внешнюю и внутреннюю информацию. Вся информация подвергается анализу с точки зрения адекватности восприятия её подчинёнными и только потом выдаётся директором коллективу. Успешный руководитель умеет всю информацию подать так, чтобы ни у кого не было сомнения в том, что директор не сомневается в правдивости информации и необходимости взять её на вооружение. Информационная власть используется им как необходимый щит от возможных конфликтов и стрессов в коллективе. Другими словами — информация не ради информации, а ради информации! Чтобы было понятно читателю, сообщу золотое правило успешного собеседника: если можешь считать до десяти — считай до девяти!

Финансовые ресурсы — это особая шкала ценностей руководителя. С одной стороны, денег всегда мало, сколько ни дай. С другой — директор-крохобор тоже не лучшая стратегия для будущей успешности. Поэтому самые мудрые из директоров выбирают компромисс между высокими результатами и реальным количеством денег, умеют создать уровень школьной жизни на уровне роскоши даже при малом финансировании. Как? А это секрет фирмы. Коммерческая жилка успешных директоров проявляется в ведении финансовой деятельности на уровне рачительной хозяйки и деньги зарабатываются и тратятся с умом. Это тоже признак успешного директора школы — директор-предприниматель. Вопросы экономики им изучены в таком объёме, что это позволяет самостоятельно принимать решения внутри организации без внешних консультаций, так как любой консультант всегда даст информацию, выгодную ему самому. Вот поэтому в успешных школах «все деньги лежат в одном кармане».

Но лучше экономики успешный директор знает закон. И чтит его в полном объёме. Какие бы соблазны ни вставали перед принятием решения, руководитель всегда согласует его с законом. Слово «закон» понимается и подчинёнными, не важно — это закон вышестоящей организации или закон, исходящий от самого директора. Все сотрудники школы понимают, что директор по умолчанию закон в школе, пусть демократический, но закон. И этим всё сказано!

Успешного директора характеризует триединая составляющая: анализ — план — анализ.

Руководитель — замечательный аналитик. Любую информацию, поступившую к нему, он может быстро связать с предшествующей и на основе анализа определить плюсы и минусы прогноза, который в свою очередь сначала определится в стратегии развития, а в дальнейшем — детализируется в тактике. Предвидение помогает директору понять вектор развития организации, поэтому все детали информации им воспринимаются серьёзно и важно, так как никогда нельзя сказать заранее, какой факт следует принять как значимый, а какой — нет. Умение сначала соединить факты и цифры поступившей информации в единое целое, затем группировать их в различные категории, сравнить с ожидаемым результатом, дать оценку состояния и спрогнозировать последующие результаты, соответствующие положительным и отрицательным векторам развития ситуации и сделать всё быстро и качественно — яркая черта директора-аналитика, выгодно отличающая его от всех остальных директоров.

Любимое слово успешного директора — цель! Какова цель будущего плана действий? Именно от этого слова во многом будет зависеть конкретный план работы школы в целом и всех её подструктур, в частности. Цель видится в реальном результате, достижимом в ближайшем будущем как факт, который не подвергается сомнению. Чёткость и реалистичность цели дают возможность руководителю определить круг исполнителей в той мере, на какую они способны реализовать эту цель, даже если они пока не понимают всей глубины представлений о результате, к которому их толкает уважаемый директор. После определения цели и мотивирования команды на её достижение успешный руководитель уйдёт в тень: он стратег, детали в руках исполнителей. Его время вернуться к плану придёт тогда, когда рамки всех необходимых действий будут сформированы и будет всё подготовлено к этапу контроля и редактирования плана, его отдельных деталей, например, количество и качество необходимых мероприятий, прогнозируемые результаты, ресурсы. Только теперь слово директора будет окончательным как решение лица, отвечающего за идею и шаги к её реализации. В то же время успешный руководитель предоставляет возможность членам команды самореализоваться при планировании — может позволить себе делегировать полномочия.

И как только план вступит в этап выполнения — сразу анализ: сначала пошаговый, чтобы исключить непредвиденные промахи. Затем всё более и более обобщённый, чтобы не загружать ни себя, ни команду мелочами, которые вообще-то не влияют на глобальный результат, а часто связаны с эмоциональным восприятием исполнителей.

* Не следует стремиться «быть хорошим для всех» нужно вести людей за собой, а не на своей шее;
* самолюбование признак слабого директора, век которого короток — поэтому крутиться в красивом кресле ещё не показатель профессионализма;
* мотивировать слабых — это бесполезная трата времени и сил на иллюзорную пользу;
* бессмысленно критиковать ошибки сильных — лучше превратить чужие ошибки в свой опыт;
* столкнуть вниз можно только шатающегося; уверенный в себе руководитель со временем повернёт дело так, что угождать будут ему;
* не стоит забывать своих друзей и коллег- учителей — даже в рабочее время всегда можно найти минуту для дружеских воспоминаний и чашки кофе;
* он не работоголик, так как односторонне развитый профессионал подобен флюсу, а задерживаться на работе допоздна не стоит.

Наблюдения за кругом успешных директоров показывают, что только предоставленные возможности «верхов» и поддержка «низов» дают позитивные результаты в карьерном росте руководителя. Следующий этап профессионального и карьерного развития директор будет строить по иному, делая акцент на новом социальном статусе управленца — на власти.

Использование власти

Использование властных функций на пользу себе и руководимому коллективу — отличительная черта успешных директоров школ. Именно так: себе и другим. Директор ценит свою власть и получает удовольствие от её возможностей — и это не является отрицательным качеством руководителя, наоборот, тяготение от власти ведёт к разрушению перспективы развития — сначала директора, а потом и его школы. Но удовольствие от власти отвечает всем высоконравственным законам. Успешный директор живёт по правилу «я — хороший, ты — хороший». Такая жизненная позиция помогает управленцу привлекать к работе не менее успешных людей, тем самым расширяя свои возможности. Мотивация к достижениям свойственна значительному числу членов коллектива, так как она базируется на харизме руководителя и таких источниках его власти, как власть эталона, знатока, власти вознаграждения, нормативной и информационной власти. Власть неразрывно связана с лидерством. Успешный руководитель всегда лидер. Он был неформальным лидером до назначения на должность, а теперь укрепляет позиции формального лидера, и это ему легко удаётся.

Власть позволяет директору достигать целей более высоких, нежели тех, которые были в прошлом, а так как это цели гуманные, то руководитель находит последователей и имеет сильную команду креативных, активных, мотивированных на успех исполнителей, руками которых и достигается результат. И конечно, для достижения цели теперь имеются ресурсы!

Человек, облечённый властью, не позволяет себе:

* потерять её — власть можно только усилить (построив ещё более высокую карьеру) или отпустить (вовремя уйти и уступить место другим);
* использовать власть во вред людям — именно власть должна делать человека Человеком;
* бояться власти других — надо просто никого не бояться;
* прятаться за спины исполнителей — за их спины можно встать лишь в одном случае: когда надо последним уйти с тонущего корабля;
* управлять людьми с позиции «я — начальник, ты — дурак» — иначе наступит день, когда станешь сам себе начальник и сам себе дурак;
* приходить на работу с опозданием — зарвавшийся начальник имеет не власть над подчинёнными, а страх перед ними, который он прикрывает наглостью;
* плохо выглядеть — эффектный внешний облик успешного руководителя не прихоть имиджа, а суровая необходимость.

Всякий успешный директор понимает, что его собственный успех складывается из успехов его подчинённых. Мотивировать коллектив на высокие достижения и помогать каждому, кто хочет достичь высот – удел успешного директора. Собственная роль директора в управлении школой сводится к тому, чтобы найти нужного активного, мотивированного, инициативного исполнителя, правильно дать ему поручение, построить адекватную линию контроля — и всё. Далее подчинённый сам принесёт руководителю необходимый результат, который в конечном итоге будет результатом работы школы, а значит — самого директора. Предыдущий опыт и харизма директора сделают своё дело — люди с большим удовольствием подчиняются успешному лидеру и сделают великие свершения, чтобы достичь его положительной оценки, которую он часто выдаёт подчинённым. Да, только так — частое и положительное подкрепление деятельности подчинённых!

Люди высоко оценивают того, кто является для них «крепкой стеной», с таким руководителем они пойдут и в огонь, и в воду, и будут делать всё возможное, чтобы привести школу (директора) к успеху!

Список литературы

1. Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации (управление в образовании) — проект.
2. Анцыферова Л.И. Системный подход к изучению функционирования развития личности // Проблемы психологии личности. — М.: ИПАН, 1982.
3. Асмолов А. Г. Стратегия и методология социокультурной модернизации образования. — М., 2011.
4. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. / пер. с англ. — М., 1991.
5. Есенина Е. Зарубежные практики управления системой квалификаций и компетенций // Образовательная политика. — 2014. — № 1 (6–3).
6. Дружилов С.А. Концептуальные основы психологического становления профессионала как реализация ресурсов профессионального развития человека // Психология, социология и педагогика. — 2014. — № 4 [Электронный ресурс].
7. Климов С.М. Неформальное образование: проблемы экономики и управления. — СПб., 1998.
8. Компетентностный подход в педагогическом образовании: коллективная монография / под ред. В.А. Козырева и Н.Ф. Родионовой. — СПб.: РЕПУ им. А.И. Герцена, 2004.
9. Кудрявцева Е.И. Когнитивный менеджмент: Концептуализация управленческой эффективности. — Петрозаводск, 2013.
10. Мелия М. Успех — дело личное. — М., 2012.
11. Минцберг Г. Действуй эффективно. Лучшая практика менеджмента. — СПб., 2014.
12. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. — СПб., 2014.
13. Мухлаева Т.В. Международный опыт неформального образования // Человек и образование. — 2010. — № 4.
14. Новиков А.М. Постиндустриальное образование. — М., 2011.
15. Ройтблат О. В. Неформальное образование в контексте рассмотрения вопросов развития дидактики взрослых // Региональное образование XXI века: проблемы и перспективы. — 2012. — № 5.
16. Тюнников Ю. С. Развитие системы дополнительного профессионального образования: современные вызовы, теория и практика: монография / Ю.С. Тюнников, М.А. Мазниченко. — М., 2014.
17. Фрумина Е. Роль социальных сетей в профессиональном развитии педагогических кадров // Всероссийский сборник материалов аспирантов и соискателей АПКиППРО. — М.: АНКиППРО, 2007.
18. Щенников С.А. Компетентностный подход как основа модели ОДО // Реализация компетентностного подхода в системе бизнес-образования. — Жуковский: МИМ ЛИНК, 2008.
19. Щербакова В.В. К вопросу о профессиональной компетентности // Сибирский педагогический журнал № 2 / 2008. — Новосибирск: НГПУ: Немо Пресс, 2008.