

## **«Ящик с апельсинами», или что не должен делать директор школы**

*«Тотальная занятость директора школы на работе – притча во языцах. Возможно, советы специалистов по эргономике помогут организовать рабочий день директора школы и при этом сохранить здоровье и нервы.»*

**Надежда Бобылева,**  
кандидат биологических наук, старший методист Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования»

**Наталья Шляхтина,**  
руководитель Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников

С чего начинается работа директора школы? Со знакомства с коллективом? С педсовета об итогах года? С ремонта туалетов?... Приведем три привычные бытовые ситуации.

### **Ситуация первая**

Вам назначена встреча с директором школы. Вы заходите в кабинет и видите руководителя, который занят. Чем, скорее всего, занят ваш будущий собеседник? Он работает с документами, разговаривает по телефону или смотрит на экран компьютера.

### **Ситуация вторая**

В беседе с кем-то вы узнаете о третьем лице, что он(а) - директор школы. Еще не будучи лично знакомым с этим лицом, вы делаете очевидное предположение, что «у него трудная работа» и «он занят».

### **Ситуация третья**

Вы сами являетесь директором школы. Чем вы заняты в данный момент, кроме прочтения этой статьи? «Всем» - ответите вы. Действительно, чем бы ни была занята ваша голова, вы по определению очень занятой человек, потому что вы - директор школы. Однако, как образованный человек вы знаете, что постоянная перегрузка приводит к хроническому стрессу, развитию гипертонии и других хронических заболеваний, что в свою очередь однозначно снижает эффективность профессиональной деятельности. Руководитель образовательной организации оказывается перед странным выбором: снижать свою профессиональную нагрузку за счет упрощенного отношения к своим обязанностям и снижать качество работы либо снижать

качество работы за счет физической невозможности выполнить свои обязанности в полном объеме.

Возникает очевидный вопрос: является ли тотальная занятость человека в должности директора образовательной организации его функциональной обязанностью или это следствие недостаточно организованной профессиональной деятельности? Попробуем найти выход из этой профессиональной коллизии.

### **Варианты решения вопроса**

Начнем с документов. Основными документами, регулирующими функционал сотрудника в образовательной организации, являются профессиональный стандарт, устав организации, должностная инструкция и договор с учредителем о приеме на работу, в котором указана соответствующая руководящая должность.

Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации, утвержденный 19 апреля 2021 года и вступивший в силу с 1 марта 2022 года, содержит более тридцати страниц требований к функционалу, который включает управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации, администрирование деятельности общеобразовательной организации, управление развитием общеобразовательной организации, управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами. При этом любой стандарт описывает не идеал, а обязательный минимум, в нашем случае - перечень видов деятельности. То есть директор вполне может (и должен) делать больше, чем перечисляет стандарт. В свою очередь, с марта 2022 года устав, должностная инструкция и договор с работодателем не могут противоречить принятому профессиональному стандарту. Таким образом, функционал любого директора жестко нормирован, поэтому для нормализации ситуации его достаточно перераспределить и оптимизировать.

Однако почти каждый директор, обсуждая вопрос его занятости, вздохнет и расскажет, что в его рабочем дне «управление», «администрирование», «развитие» и «взаимодействие» выглядит так: прийти на работу задолго до начала рабочего дня; открыть компьютер, просмотреть около 100 писем; узнать, что сегодня необходимо прослушать два незапланированных вебинара; обнаружить, что в полдень все-таки поставлено совещание; разобраться со сломавшимся принтером; принять внеплановую проверку столовой; поговорить с председателем управляющего совета, потому что он работает и не может прийти в другой день; согласовать с заместителем учебное расписание; заглянуть к молодому педагогу на один из его первых уроков; позвонить в Институт развития образования и обозначить намерение провести региональный семинар по функциональной грамотности, потому что грядет отчет...

## Ящик с апельсинами

Здесь уместно привести следующий известный образ. *Время и дела похожи на ящик с апельсинами. Если апельсины не помещаются в ящик, то нужно либо взять ящик побольше (дать себе больше времени), либо взять меньше апельсинов (браться за меньшее количество дел).* Безусловно, эту аналогию можно развить и предложить и третий, и четвертый варианты: например, выжать апельсиновый сок или вывести сорт апельсинов кубической формы, то есть выполнять функциональные обязанности другими, новыми, современными, более эргономичными способами.

С точки зрения эргономики (науки об организации труда) не на словах, а на деле следует сделать следующее:

- составить перечень конкретных задач, у каждой задачи должна быть определена срочность и важность; в любом плане оставлять 20% времени на неожиданные задачи;

- все задачи, которые можно делегировать, следует делегировать другим сотрудникам; директору стоит заниматься только тем, что может сделать только он; с этим связан и размер заработной платы - директор должен получать больше других сотрудников, потому что он может работать на любой из должностей в образовательной организации, а качественно выполнять функции директора может только он;

- прежде всего тратить время на планирование, анализ и принятие управленческих решений, что и подразумевается под понятием «управление»; в хорошо организованной деятельности за директором останутся только решения и меры;

- осваивать новые компетенции; освоение мессенджеров, компьютерных программ, гаджетов сегодня является насущной необходимостью и полностью окупается; например, три вечера, потраченные на освоение базовых основ программы для работы с таблицами и цифрами, позволят ежедневно экономить не менее одного часа рабочего времени.

Итак, разберем пример, приведенный выше:

- почту следует поручить разбирать секретарю, который будет пересылать руководителю только те письма, на которые не может ответить сам;

- незапланированные вебинары можно прослушать в записи либо поручить педагогам, отвечающим за данное направление;

- принять участие в административном совещании - это то, что может сделать только руководитель;

- если своевременно проверять технику, она будет реже выходить из строя в неподходящий момент;

- сопровождение внеплановой проверки столовой можно поручить администратору;

- в управляющем совете следует выбрать заместителя - представителя школы, который будет решать те вопросы, которые можно решить без участия руководителя; - для согласования учебного расписания следует определить конкретное время и по возможности его придерживаться;

- с молодыми педагогами в основном работает заместитель директора; функция директора заключается во всевозможной моральной и финансовой поддержке, но не в рутинной проверке занятий;

- участие в региональных семинарах очень важно, но это те мероприятия, которые поддаются планированию лучше, чем какие-либо другие.

### **«Директор ты или кто?»**

Итак, что не должен делать директор при тотальной нехватке времени? Например, работать с неразобранной почтой, систематически посещать учебные занятия с целью контроля педагогов, писать документы «с нуля», отказываться от освоения гаджетов и новых компьютерных программ, наконец, убирать мусор, делать ремонт и в целом - игнорировать проблемы. *«Директор ты или кто?» - такое обращение уместно к руководителю, не сумевшему организовать ремонт должным образом и самому взявшему в руки краски, кисточки, молоток.*

Вернемся к проблемному вопросу, обозначенному в начале статьи. Работа директора школы начинается со стратегии, с трех приоритетов: стратегическое планирование, принятие управленческих решений и презентация образовательной организации во внешнем социуме. Это те действия, которые закреплены непосредственно за руководителем, прописаны в профессиональном стандарте и должностной инструкции. То есть директор обязан подавать идеи; вычитывать и комментировать программу развития своей школы; много читать и слушать, чтобы вовремя и правильно откликнуться на происходящие изменения; оставлять за собой принятие основных управленческих решений; следить за собой, работать над своими ораторскими навыками, активно присутствовать на публичных мероприятиях, уметь выстраивать отношения с социальными партнерами, учиться вести дискуссию и улыбаться на камеру. Это те профессиональные роли, в которых руководитель является незаменимым. Функции администрирования следует разделить между заместителями и осуществлять их в плановом порядке, насколько это возможно в каждой конкретной ситуации.

## Литература

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)"» (зарегистрирован 02.09.2021 № 64848). - URL:<http://publication.pravo.gov.ru>

2. Серафимович И. В. Профессиональное мышление и социально-психологические особенности менеджеров в образовании / И. В. Серафимович, Н. В. Шляхтина, Н. И. Бобылева //Интеграция образования.2021. - Т. 25, №2. - С. 288-303 .

3. Сечина Н.Н., Бобылева Н.И. О границах ответственности и профессиональном самочувствии директора сельской школы // Формирование психологически комфортной и безопасной образовательной среды в сельской школе; материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием [25-26 марта 2021] / под науч.ред. Л. В. Байбородовой. – Ярославль, 2021. – С.574-579. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48005118>