

# ДИРЕКТОР ШКОЛЫ 2023 '3

ISSN 1562-1308



Кузьмин Александр  
Школьный Эверест

стр. 47

Михаил Мокринский  
Главный технолог школы

стр. 60

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## Письмо редактора

**Ушаков К.** Социальное самочувствие подростков в школе ..... 4

## Искусство управления

**Шляхтина Н., Бобылева Н.** «Ящик с апельсинами», или Что не должен делать директор школы ..... 6

**Турчанинова Ю.** Как помочь учителю стать... учителем? ..... 12

**Владимирова С.** Открытый разговор ..... 19

**Сорокина Е.** Сценарий педсовета «Профессиональное одиночество педагога» ..... 27

Мыслить по-новому. *По итогам проекта по постановке кураторской методики в Новосибирской области* ..... 34

**Рюгина-Семенова М., Данилов С., Комиссаров И.** Желаемое будущее школы ..... 39

## Организация учебного процесса

**Кузьмин А.** Школьный Эверест ..... 47

## Из жизни директора

**Климова Е.** Сумел стать счастливым – помоги стать счастливыми другим ..... 56

## Персона грата

Главный технолог школы. *Интервью с М. Мокрынским* ..... 60

## Образовательная политика

**Поташник М.М.** Другого не дано ..... 71

Гоните их в школу уже... ..... 78

## **Экономика и право**

Юридические консультации ..... 83

## **Школа и родители**

Головачев С. Не бетонное ли это казино? ..... 92

## **Воспитание и дополнительное образование**

Ковтонюк С. Перегрузка воспитательной системы ..... 101

## **Уроки здоровья**

Калейдоскоп здоровья ..... 107

### **Издательская фирма «СЕНТЯБРЬ»**

Распространение  
и подписка  
Т.А. Доронина

Адрес для писем: 115280, Москва, а/я 99  
Тел.: (495) 710-30-01  
E-mail: septem@direktor.ru  
<http://www.direktor.ru>

Главный бухгалтер  
О.А. Архиповская

© «Директор школы», 2023  
© ООО «ИФ «Сентябрь»»

# Искусство управления

## «ЯЩИК С АПЕЛЬСИНАМИ», ИЛИ ЧТО НЕ ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

---

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

Наталья Шляхтина,  
руководитель Центра  
непрерывного повышения  
профессионального мастерства  
педагогических работников

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

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

*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).*

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

## Отзывы экспертов

*«Читала статью, а у меня спина медленно краснела от стыда. Похоже, отвечая на вопрос, директор ты или кто, я должна промолчать. Круто поставлены приоритеты! Есть чему поучиться в год своего тридцатилетнего стажа работы руководителем! Повезло молодым руководителям, которые изначально все будут знать про ящики с апельсинами».*

*«Я, например, уже 8 лет как сам беру в руки кисть, валик, шпатель и т.д., потому что верю в историю с “личным примером”. Хотя чем дальше, тем больше осознаю, что, наверное, я не прав и являюсь “неэффективным менеджером”... В остальном целиком и полностью поддерживаю автора. Мастером спорта по всем видам спорта не дано стать никому, а директор “должен”...»*

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

*«Директор ты или кто?» — такое обращение уместно к руководителю, не сумевшему организовать ремонт должным образом и самому взявшему в руки краски, кисточки, молоток.*



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

## Отзывы экспертов

*«Задумалась... Вполне возможно, что я не умею в своей работе отделять зерна от плевел, но взгляд автора на тему “всеохватности” директорских дел меня зацепил в хорошем смысле слова. Посторить желаниа нет, есть огромная необходимость пристальнее посмотреть по сторонам в своем рабочем окружении».*

*«Вот согласна на все 100%! А если 22 часа нагрузки и тетради каждый день? Подготовка к ЕГЭ? И просто интересная жизнь в школе, мимо которой не хочется проходить мимо? А если команда не дотягивает? Но на камеру действительно нужно улыбаться и встречаться с нужными людьми нужно».*

науч. ред. Л. В. Байбородовой. — Ярославль, 2021. — С. 574–579. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48005118>