

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ В УСЛОВИЯХ КОНЦЕПЦИИ МОДЕРНИЗАЦИИ РОССИЙСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

© 2011 А.М.Сафина

Набережночелнинский государственный педагогический институт

Статья поступила в редакцию 24.05.2010

Проблема человеческих отношений, которая нашла выражение в том, что сегодня источник власти не в должности, а в человеческой поддержке становится актуальнее с каждым днем. В данной статье описываются приоритетные задачи заместителя директора школы в условиях концепции модернизации российского образования. В контексте вышеизложенного приобретает важное значение использование методов стимулирования педагогической деятельности коллектива.

Ключевые слова: заместитель директора, модернизация российского образования, инновации в образовании, учет человеческого ресурса, достижения школы, совместная взаимосвязанная деятельность.

Управленческая деятельность заместителя директора в условиях реализации концепции модернизации российского образования наполняется новым содержанием. Необходимо принять новую систему оценивания результатов своего труда – ЕГЭ (единый государственный экзамен), то есть необходимо понимать, что создание объективной системы оценки качества работы учителей с помощью ЕГЭ – общегосударственная задача; необходимо научиться ориентироваться в условиях отраслевой системы оплаты труда педагогов школы; своевременно принимать участие самому и активно организовывать повышение квалификации педагогов. Это новое содержание деятельности заместителя директора школы будет сказываться:

*Во-первых*, на главной управленческой проблеме, которой должна стать не исполнительская дисциплина, а проблема человеческих отношений. «Сегодня источник власти не в должности, а в человеческой поддержке. Если люди хотят, чтобы ими руководили данные управленцы, результаты управления будут носить конфликтный характер и породить социальное напряжение»<sup>1</sup>. В любом образовательном учреждении заместитель директора школы взаимодействует с педагогами. М.М.Поташник отмечал необходимость учета человеческого фактора. Каждый человек приходит на работу, уже имея свои личные цели и свои ценности, стремится их достичь путем самореализации. Вот почему заместителю директора, также как директору школы необходимо стараться учиты-

вать и оправдывать пожелания каждого работника. Недаром и в Библии прописано: «относись к другим так, как ты бы хотел, чтобы относились к тебе самому». Одним из требований к профессиональной компетенции заместителя директора школы в условиях концепции модернизации российского образования как к менеджеру относиться: 1) уважительное и заботливое отношение к людям; 2) владение наукой и искусством управления человеческими ресурсами.

«Ключевыми положениями школы человеческих отношений является: коллектив как особая социальная группа; люди это капитал и главный источник эффективного развития; затраты на человека – активы общеобразовательного учреждения, которые надо правильно использовать; межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника; идея гармонии труда и капитала, достигаемая при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных лиц»<sup>2</sup>.

Сегодня достижениями школы считают: 1) необходимость постоянного, внимательного исследования поведения людей; 2) необходимость использования в управлении методов, ориентированных на особенности межличностных отношений; 3) необходимость использования факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства; 4) необходимость отношения к членам коллектива как к активным человеческим ресурсам. Таким образом, учет человеческого ресурса, создание человеческой поддержки, человеческих отношений будет способствовать, и облегчать управленческую деятельность заместителя директора школы.

*Во-вторых*, первостепенной задачей заместителя директора должно стать создание едино-

<sup>о</sup> Сафина Аэлита Маратовна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики им. З.Т.Шарфутдинова. E-mail: [safinmarat.2006@mail.ru](mailto:safinmarat.2006@mail.ru)

<sup>1</sup> Менеджмент: Шпаргалка / Справочное издание – М.: 2007. – С.5.

<sup>2</sup> Там же.

го педагогического сообщества в школе, имеющих образовательные ценности, деятельностные и культурные нормы необходимые для их реализации. Педагогическая деятельность в школе представлена действиями педагогов, влияния которых могут быть едины, могут взаимно дополнять друг друга, но могут находиться в противоречие друг с другом. Поэтому одной из задач заместителя директора является работа над созданием единого педагогического сообщества в школе. Не маловажно отношение педагогов к самой школе, это является решающим фактором в становлении педагогического сообщества. А.Б.Орлов подчеркивает, что традиционная школа воспринимается всеми участниками образовательного процесса как место, куда приходят дети, чтобы получить определенную сумму знаний, и учителя, чтобы эту сумму знаний им дать<sup>3</sup>. Сообщество в школе предполагает совместное «бытие взрослых и детей не «рядом», но «вместе» друг с другом.

*В-третьих*, приоритетными методами управления становятся: метод ситуативного управления, предполагающий целенаправленное создание управленческих ситуаций с программируемым результатом (В.А.Караковский, Е.Н.Степанов и др.). Ситуативное управление в условиях школы характеризуется принятием заместителем директора решений в ситуации, которая реально сложилась или складывается. Он должен пытаться связать конкретные приемы и концепции управления с определенными ситуациями для того, чтобы достичь целей образовательного учреждения. В каждом случае необходимо добиваться активного и эффективного взаимодействия с учителями в процессе выявления проблем и принятия решений.

Другим перспективным способом управления является – резонансное управление (А.В.Гаврилин, И.А.Колесникова, М.В.Корешков, Н.Л.Селиванова и др.), то есть когда должностному лицу необходимо действовать по обстоятельствам ситуаций, отказываться от некоторых запланированных действий. Это управление на основе настройки управленца (в нашем случае – заместителя директора) и его аудитории на одну эмоциональную волну.

А.Л.Заика отмечает продуктивность гибкого управления, ориентированного на решение конкретных проблем<sup>4</sup>. Структурными единицами в этом виде управления являются творческие группы, создаваемые для решения конкретной

проблемы. Условиями для создания подобных групп являются: четкая формулировка основных задач для каждого учителя, границ его персональной ответственности. Гибкая система управления предполагает очень большую демократичность. Заместитель директора может подчиняться учителю, если решается задача, в котором учитель более компетентен.

*В-четвертых*, одним из направлений в управлении становится совместная взаимосвязанная деятельность, работа, которая возможна при: 1) совместной выработке общей педагогической цели (общего результата); 2) совместное освоение, выработка педагогических технологий; 3) накопление разнообразного опыта со всеми её атрибутами: постановкой задач, выбором, планированием, осуществлением дел, осмыслением результатов<sup>5</sup>. Совместная деятельность требует не стихийного, а строго согласованного, координированного выполнения распределенных и взаимосвязанных действий, обязанностей. Заместитель директора должен проявлять умение быстро перестраивать свою деятельность и деятельность коллектива в изменяющихся условиях, поддерживать благоприятную атмосферу и творческое самочувствие в коллективе.

*В-пятых*, эффективность управления во многом, зависит от качества информации, которой владеет руководитель. Эффективная система информационного обеспечения управления школой складывается из банка управленческой информации. Модель комплексного банка управленческой информации разработана Т.Харисовой, А.Харисовой<sup>6</sup>. Эта модель представляет собой матрицу, в которой содержатся виды информации по функциям управления: нормативно-правовая, научно-методическая, планово-прогностическая, контрольно-аналитическая. Банк управленческой информации будет налажен и действенен, только в случае сознательной активности каждого участника учебно-воспитательного процесса в лице коллектива педагогических работников. Поэтому одна из задач заместителя директора как организатора этого процесса доведение до учителей информации о необходимости своевременного заполнения сведений по результатам их деятельности в предложенные матрицы по видам информации.

<sup>3</sup> Заика Л. Позиция заместителя директора по воспитательной работе в контексте концепции модернизации российского образования: управленческий аспект // Воспитательная работа в школе. – 2005. – №3. – С.85 – 87, С.86.

<sup>4</sup> Там же. – С.85.

<sup>5</sup> Осмоловская И.М., Ретина О.Б. Проблемы использования информационных компьютерных технологий // Директор школы. – 2009. – №8. – С.50 – 56, С.52.

<sup>6</sup> Харисов Т.Б. Харисова А.Т. Система информационного обеспечения управления школой // Директор школы. – 2007. – №5. – С.35 – 41, С.35.

**Таб. 1.** Оценка использования методов стимулирования творческого труда (в %)

№	Методы стимулирования творческого труда	Регулярно	Эпизодич.	Вовсе нет
1	Использование материальных стимулов в виде премиальных за открытые уроки	34	46	20
2	Использование моральных стимулов	16.7	33.3	50
3	Предоставление учителям возможности прохождения курсов повышения квалификации (присвоения квалификации), карьерного продвижения	24.9	60	9.1
4	Предоставление учителям возможности самореализоваться через участие в научно-практических конференциях	58.3	16.6	25
5	Предоставление учителям возможности повысить свой профессиональный уровень через дополнительное обучение	16.6	50	33.3
6	Особая поддержка молодых, начинающих учителей	85.1	14.9	-

И, наконец, *в-шестых*, в письме министра образования «Об организации использования информационных и коммуникационных ресурсов в общеобразовательных учреждениях» (2002) государственным и муниципальным органам управления образованием было рекомендовано<sup>7</sup> введение в штатное расписание общеобразовательного учреждения должности заместителя директора по информатизации образовательного процесса в целях координации работ, связанных с использованием информационных и коммуникационных ресурсов.

Сегодня, как свидетельствует Б.П.Сайков, менее 20% школ имеют в своем штате квалифицированного специалиста в области информатизации образования<sup>8</sup>. Со временем, число таких специалистов будет расти. Человек, претендующий на должность заместителя директора по информационным технологиям, по информатизации образования, должен иметь достаточно высокую компетенцию, владеть широким спектром навыков и умений как в области чисто технологической, так и в управленческой.

Таким образом, без преувеличения можно констатировать, что заместитель директора школы является основным действующим лицом любых структурных и технологических изменений, в том числе и направленных на активизацию, развитие, внедрение и распространение содержательно различных форм инновационной педагогической деятельности. Как субъект управления, заместитель директора школы динамичен и ориентирован не только на укрепление традиций, но и на адекватную целям и задачам школы инновационную педагогическую деятельность.

Значимо использование заместителем директора школы методов стимулирования педагогической

ческой деятельности. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным ориентиром педагогической инновационной деятельности. «Благополучное эмоциональное самочувствие, состояние защищенности, как называл его А.С.Макаренко, стимулирует наиболее полное самовыражение личности в коллективе, создает благоприятную атмосферу для развития творческих задатков..., обнажает красоту гуманных, чутких отношений людей друг к другу. Все это готовит почву для формирования нравственных идеалов в области человеческих отношений»<sup>9</sup>. Созданию условий, стимулирующих профессиональную адаптацию молодого учителя, заместитель директора школы должен отдавать много времени и сил, планировать программу, находить наиболее оптимальные формы стимулирования.

Итак, в ходе проведенного опроса специалисты и руководители инновационной развивающейся школы в большинстве своем определили, что успех инновационной деятельности в первую очередь зависит от людей, их самореализации. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным ориентиром инновационной деятельности. Каков механизм этих вложений? Было предложено оценить наличие – отсутствие самых распространенных методов стимулирования творческого труда учителей. Согласно полученным оценкам (таб. 1), в практике данных школ (в эксперименте принимали участие школы №8, 21, 2, 56 г.Набережные Челны) в той или иной степени присутствуют все перечисленные методы стимулирования творческого труда. При этом можно отметить определенное равенство и сбалансированность материальных и карьерно-квалификационных стимулов. Из методов поощрения наиболее последовательно реализуется схема морального премирования, частично – схема материальных стимулов в виде премиальных за открытые уроки. Из профессионально-квалификационных стимулов регулярнее всего задей-

<sup>7</sup> Морозова В.Ю. Новый взгляд на деятельность заместителя директора школы по информатизации // Информатика и образование. – 2007. – №9. – С.125 – 126, С.125.

<sup>8</sup> Сайков Б.П. Кто он – заместитель директора по информатизации // Директор школы. – 2007. – №7. – С.34 – 38, С.34.

<sup>9</sup> Макаренко А.С. О воспитании. – М.: 1990. – С.56.

ствуется общение в профессиональной среде на научно-практических конференциях. Довольно высоко оценена возможность прохождения курсов повышения квалификации – почти четверть опрошенных считают её поставленной на регулярную основу, а 60 % признают её хоть и эпизодической, но реальной. Из профессионально-квалификационных стимулов регулярнее всего задействуется общение в профессиональной среде на научно-практических конференциях.

*Выводы:*

1. Необходимо придать дополнительный импульс программе модернизации российского образования и актуализировать не востребуемые резервы обновления.

2. Динамизировать структуру внутришкольного управления и максимизировать инноваци-

онный потенциал отдельных структурных звеньев системы внутришкольного управления в плане увеличения возможностей творческой самореализации, как субъектов, так и объектов управления.

3. Инновационные изменения, происходящие в современной системе образования, приводят к усложнению задач управления образовательным учреждением и порождают потребность в новых, научно-методических способах их решения. В связи с этим становится целесообразной организация специальной работы по использованию методов стимулирования творческого труда и научно-методическому сопровождению инновационной деятельности педагогов общеобразовательного учреждения.

## **SCHOOL DEPUTY DIRECTOR ACTIVITY IN CONDITIONS OF RUSSIAN EDUCATION DEVELOPMENT PERSPECTIVE**

© 2011 A.M.Safina<sup>o</sup>

Naberezhnye Chelny State Pedagogical Institute

The problem of the human relations today is revealed in the fact that the source of authority is in the support, but not the position. The priorities of the deputy director in conditions of the Russian education development perspective are described. All this proves the importance of the use of stimulation methods of the pedagogical team activities.

Keywords: deputy director, Russian education modernization, innovations in education, human resources, school achievement, joint interconnected activity.

---

<sup>o</sup> *Aelita Maratovna Safina, Cand. Sc. in Pedagogics,  
Associate Professor of the Pedagogy Department  
named after Z.T.Sharafutdinov.  
E-mail: [safinmarat.2006@mail.ru](mailto:safinmarat.2006@mail.ru)*