

ДИРЕКТОР ШКОЛЫ '2023' 1

ISSN 1562-1308



www.direktor.ru



Наталья Шляхтина
Требования профстандарта
руководителя

стр. 27

Нияз Гафиятуллин
Приведи друга
в школу

стр. 33

СОДЕРЖАНИЕ

Письмо редактора

Ушаков К. Космос и отчетность 4

Искусство управления

Жексембаева Н. Как управлять организацией в условиях неопределенности? 6

Кузьмин А. Культура участия 15

Шляхтина Н. Требования профстандарта руководителя: выполнить нельзя делегировать 27

Гафиятуллин Н. Приведи друга в школу... 33

Головачев С. Этология, школа и «при чем тут я?» 37

Организация учебного процесса

Сорокина Е. Субботний дистант 43

Из жизни директора

Кондрашов А. Счастье под пяткой 52

Персона грата

«Одна из главных компетенций педагога – вежливость».

Интервью с И. Реморенко 58

Образовательная политика

Плахова Т. Кого растим? 67

Экономика и право

Рожков И. Распределение нагрузки педагога: взгляд из зала суда 77

Юридические консультации 86

Школа и родители

Захаркина Ю. Опять это родительское собрание! 91

Воспитание и дополнительное образование

Чем и как школе увлечь подростков во внеурочное время? 97

Уроки здоровья

Калейдоскоп здоровья 107

О профилактике заболеваний в школе 110

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»»

ТРЕБОВАНИЯ

ПРОФСТАНДАРТА РУКОВОДИТЕЛЯ:
ВЫПОЛНИТЬ НЕЛЬЗЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ

“ Хорошо ли Вы как директор школы знаете профстандарт руководителя? Что с точки зрения профессионального стандарта относится к руководству школой? Какие трудовые действия выполняет директор школы? Какие функции он может делегировать? Стоит напомнить коллегам основные параметры документа.

Наталья Шляхтина,
руководитель Центра
непрерывного повышения
профессионального мастерства
педагогических работников
ГАУ ДПО Ярославской области
«Институт развития образования»

Необходимость регламентировать деятельность руководителя образовательной организации (директора школы), то есть утвердить профессиональный стандарт руководителя, обсуждалась в профессиональных кругах в течение последних лет. Требования, ранее декларируемые в ЕКС, только частично отражали те функции и трудовые действия, которые выполняют директор школы и заведующий дошкольной организацией, и расходятся в терминологии с другими действующими документами. Новый документ должен был, с одной стороны, жестко нормировать требования к руководителю образовательной организации, с другой — создать условия для реализации специфики управленческой деятельности на разных уровнях образования.

Итак, в систему образования включен принципиально новый концептуальный инструмент — профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», вступивший в действие 1 марта 2022 года. Документ описывает требования к заведующим

детскими дошкольными организациями (код А) и директорам школ (код В). В данной статье предлагается обсудить только часть требований профстандарта, которые предъявляются к директору школы.

Как следует относиться к стандарту: как к границе минимальных требований или как к желательному, но недостижимому идеалу, стратегическому видению директора школы будущего? Ведь даже беглый просмотр документа показывает, что предъявляемые требования можно однозначно оценить как «очень высокие», а в локальных кадровых ситуациях — сегодня просто невыполнимые. Допустимы ли такие требования, которые изначально не будут соблюдены? Рассмотрим некоторые аспекты профстандарта и выработаем собственную позицию по этому вопросу.

В стандарте указаны ключевые функции директора: *управляет образовательной деятельностью общеобразовательной организации; администрирует деятельность школы; управляет развитием и взаимодействием с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.*

Следует признать, что директор школы, пусть и хороший управленец, не работающий на электронных платформах, вечно теряющий пароли, не умеющий работать в текстовых редакторах, не соблюдающий авторское право в интернет-среде, сегодня профнепригоден.

Одного мало – надо два. Проблема соответствия образования

Если до введения профстандарта кандидату в директора школы требовалось одно, педагогическое, образование, то теперь это требование усилено в два раза: кандидату в директора требуется быть обладателем и официального педагогического образования, и формального образования в сфере управления. Для того чтобы управлять школой, с 1 марта 2022 года необходимо иметь определенное образование — «педагогика» плюс «менеджмент, управление персоналом, экономика» возможны в разных комбинациях бакалавриата, магистратуры и переподготовки. Для тех директоров школ, кто оканчивал классические университеты, высшие военные училища, становится актуальной переподготовка по педагогическим программам. Анализ данных об образовании действующих директоров и заместителей (а к ним тоже должны предъявляться аналогичные требования) показывает, что такие программы могут быть востребованы наравне с переподготовкой по менеджменту, которая привычна для назначения директоров из числа учителей. Появление «эффективных менеджеров» в школах без педагогического образования теперь становится нарушением требований стандарта. Хорошо ли это? Или появятся предложения дистанционных курсов по педагогике за три месяца и определенную сумму? Время покажет.

Где взять пять лет в школе? Требование к наличию управленческого стажа. Требование к стажу кандидата не менее пяти лет на педагогических

Отзывы экспертов

«Вузы в нашем регионе уже лет десять потоком штамповали бакалавров. Понятно, что не все из них продолжали обучение в магистратуре. А те, кто хотел реально в школе работать, точно в магистратуру не шли. В результате с 1 марта 2022 года у меня оказалось три заместителя, не соответствующих профессиональному стандарту. Переподготовкой им уже не отделаться, ну а поступление в магистратуру и обучение в ней — дело хлопотное. Но больше всех досталось от этого документа заму по АХЧ. Экономист с высшим образованием, тридцать лет отработавший в органах внутренних дел в отделе по борьбе с экономическими преступлениями, на днях принес мне диплом о профессиональной переподготовке по программе “Педагогика. Учитель профессионально-трудового обучения”. Смеялись сквозь слезы над этим обстоятельством, и прежде всего потому, что из десяти школ, функционирующих в нашем районе, он среди замов по АХЧ с высшим образованием вообще один...»

и/или управленческих должностях в образовательных организациях создает существенные сложности для региональных образовательных систем. Напомним, что требования стандарта применяются сейчас при приеме на

работу. Значит, если заместитель директора без педагогического образования уже имеет опыт практической работы в школе, уже принят на работу в школу без учета стандарта, то он может продолжить исполнять обязанности, а вот вновь быть принятым на эту и/или другую должность — нет. С другой стороны, это усиливает тренд в российском образовании XXI века — усиливается водораздел между педагогической и административной работой в школе: суперпедагог, будучи назначенным «на должность», не становится автоматически успешным директором, зато каждый директор когда-то был педагогом.

«Заместитель – это тот же директор, только работает». Проблема разделения функционала между директором, заместителями и педагогами

Остановимся на фразе в документе, которая требует объяснений и особой трактовки: «... *отдельные трудовые функции... могут выполняться лицами, занимающими должности заместителя директора, в порядке делегирования им полномочий и распределения обязанностей*». Первое и важное для директора скрывается в словосочетании «занимающими должности заместителя директора». Определенно, заместителю можно делегировать, а учителю — нельзя. Как много школ, где нет ставки заместителя и их функционал выполняют учителя! Второе — необходимо официально оформить эту передачу полномочий приказом и должностной инструкцией.

Представим идеальную школу: у

нас есть два заместителя по учебно-воспитательной работе, заместитель по воспитательной работе и заместитель по административно-хозяйственной части. Какие функции можно делегировать, а что директор выполняет сам?

Разработку и корректировку ООП, включая планирование результатов реализации, чаще всего выполняет первый заместитель, курирующий образовательную деятельность, привлекая руководителей школьных методических объединений. И это логично, появляется чувство причастности к происходящему, продукт становится «своим», его реализация понятнее и реальнее. Следует помнить, что данную трудовую функцию официально можно переложить только на заместителя, а в случае отсутствия заместителя в штатном расписании остается выполнять самому руководителю.

«Где взять психолога, если его нет?» Необходимость организации профессиональной коррекционной работы и инклюзивного образования

Отдельно в стандарте выделено трудовое действие «организация коррекционной работы и инклюзивного образования», которое требует наличия и деятельности психолого-педагогического консилиума, работы целой группы специалистов — психолога, социального педагога, учителя-логопеда, дефектолога и др. Поиск такого квалифицированного специалиста, особенно в сельской местности, затруднителен, а в условиях дефицита фонда оплаты труда и низких ставок

педагогических работников требует эффективного менеджера и грамотного руководства процессом. Решение этой задачи определенно требует свежего взгляда и высокой компетентности, будь то организация мобильной психолого-педагогической службы, проведение коррекционных занятий онлайн или, например, реализация модели «сетевой логопед».

«Ой, я опять куда-то не туда нажала». Цифровая трансформация обязательна

Цифровая образовательная среда необходима не только для качественного учебного процесса, но и для эффективного управления школой, наличие электронного документооборота и функционирующей локальной сети позволяет руководить деятельностью на высоком качественном уровне и минимизировать трудозатраты при обмене, обработке, структурировании и визуализации информации и совместной работе и коммуникации в цифровой среде с заместителями. Формирование же этой среды может быть возложено на заместителя по безопасности и информационным технологиям.

Следует признать, что директор школы, пусть и хороший управленец, но не работающий на электронных платформах с облачными хранилищами, вечно теряющий пароли, не умеющий работать, например, в текстовых редакторах, не соблюдающий авторское право в интернет-среде, сегодня, если называть вещи своими именами, уже профнепригоден.

Продолжим разговор о среде, дополнив критериями «доступность и безопасность», что может стать зоной

Отзывы экспертов

«Наверное, и поразмышлять полезно, и напомнить руководителям о соответствии профстандарту и то, что он есть... Понравился раздел о делегировании, на самом деле, не просто вырастить грамотного управленца из назначенного заместителя, а потом твоего работника забирают в директора (от этого, конечно, гордость есть), но вновь начинаешь с начала и опять сам».

«Не уверен, что многие директора читали свой профстандарт, ведь они же уже приняты на работу. Однако в директорской среде нередки случаи перехода директоров из одной школы в другую, и вот здесь уже могут возникнуть определенные проблемы. Уверен, что после этой статьи директора (кандидаты в директора) перечитают профстандарт, а значит, в какой-то мере себя обезопасят».

«Хочется верить, что когда-нибудь директор школы сможет соответствовать всем предъявляемым к нему требованиям. Однако понятно, что это утопия. Но документ есть, значит, есть к чему стремиться».

ответственности вышеупомянутого заместителя, и действием «обеспечение комплексной безопасности», «создание безопасных условий обучения и воспитания».

«В чем сила, брат? В команде». Переработки – не норма! Учимся делегировать

Главное предназначение директора школы — это решение стратегических задач, определение цели и способа достижения, планирование и постановка задач. Подробное описание трудовых действий, связанных с развитием школы, находим в профессиональном стандарте руководителя в функции «управление развитием общеобразовательной организацией».

Что же должен делать директор школы? Сначала провести анализ ситуации. Отчетность о деятельности, анализ данных отчетов и коррекция на этой основе деятельности — составные части администрирования деятельности школы. Прогнозирование количественных и качественных параметров развития с учетом различных аспектов среды, планирование в соответствии с учредительными документами, обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения инициатив и инноваций и вновь анализ станут базой для принятия управленческих решений.

И для инноваций, и для ежедневных поручений необходимы кадры. Планировать потребность в кадрах, организовать их подбор, прием на работу, определить круг их обязанностей, формировать систему мотивации и условия для профессионального развития — забота директора. Именно умение работать с людьми — показа-

тель руководителя высокого уровня и класса. Обсуждение обязанностей заместителей и обратная связь должны стать привычными пунктами в ежедневнике директора школы, в списке дел на день руководителя школы.

Без делегирования полномочий руководитель становится заложником текущих дел, рутин и ежедневные решения занимают не только рабочее время директора, но и все свободное время. Руководитель рассчитывает на одобрение учредителя, так как засиживается на работе и старается выглядеть как усердно работающий и отдающий всего себя профессионал, однако за этим следует психологическое выгорание и снижение качества выполненной работы. А секрет заключается в умении делегировать.

Часто директора опасаются, что заместитель сделает хуже, *«я же знаю лучше, как надо, мне виднее»* — говорят директора. И тут кроется еще одна причина — неумение и нежелание делегировать, иногда из соображений собственной безопасности: «как бы не показался мой заместитель лучше самого руководителя». Фраза о зоне «персональной ответственности» стала мотивом для переработок и психологическим триггером для многих руководителей. Система показателей эффективного руководителя и, соответственно, его заработная плата и «рейтинг» среди коллег еще больше добавляют нервозности и неуверенности. Решение трудных задач сообща с заместителями, формирование управленческой команды и, как результат, доверие и профессиональный рост своих заместителей — вот ключ к профессионализму руководителя.