

# Построение индивидуальной образовательной траектории заместителя директора по развитию управленческой компетентности

*О.Н. Иванова*

Современной развивающейся школе требуются заместители директоров по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени с высоким уровнем управленческой компетентности, аналитическими и коммуникативными способностями, умениями самообразовываться и самосовершенствоваться, что ведёт к профессиональному росту заместителя директора. Курсовая подготовка не является достаточным условием для развития управленческой компетентности. После прохождения курсов заместителю директора необходимо планомерно и успешно применять полученные знания и умения в практической деятельности. Приступая к практической реализации знаний и первичных умений, полученных на курсах, заместитель директора испытывает индивидуальные затруднения, разрешить которые может деятельность методиста муниципального методического центра.

Для обеспечения методической поддержки заместителей директоров в межкурсовый период и преодоления серьёзных затруднений в управленческой деятельности следует в полной мере использовать потенциал самообразования.

За последние годы в Южном округе города Москвы сложилась гибкая система методической помощи, дающая возможность каждому заместителю директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе повысить свой уровень управленческой деятельности. В её основе лежит определение проблемного поля заместителя директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе, выявление его профессиональных умений и затруднений. Регулярное анкетирование, тестирование заместителей директоров образовательных учреждений по учебно-воспитательной работе позволяют достаточно достоверно определять направление дальнейшего движения.

Действенный результат профессионального сотрудничества с заместителями директоров образовательных учреждений по учебно-воспитательной работе даёт консалтинговая и маркетинговая деятельность методистов, построенная на индивидуально-дифференцированной основе, представляющая собой план-программу индивидуальной образовательной траектории развития управленческой компетентности, способствующая профессиональному развитию и саморазвитию заместителя директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе.

Важная цель индивидуальной образовательной траектории — обеспечить отслеживание индивидуального прогресса заместителя директора по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени в управленческой деятельности, применения при-

О.Н. Иванова

Построение индивидуальной образовательной траектории заместителя директора по развитию управленческой компетентности

обретённых знаний и умений, полученных в процессе повышения квалификации или самообразования.

Индивидуальная образовательная траектория помогает решать важные задачи:

- расширять возможности повышения квалификации и самообразования для определённого контингента: заместителей директоров образовательных учреждений по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени;
- развивать навыки их рефлексивной и оценочной деятельности;
- корректировать их умение ставить цель, планировать и организовывать собственную образовательную траекторию развития управленческой компетентности.

Построение индивидуальной образовательной траектории помогает повысить активность конкретного заместителя директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе, уровень осознания им своих целей, форм повышения квалификации и своих возможностей.

При освоении и реализации данного плана-программы заместители директоров проходят определённые этапы профессионального роста. Эти этапы зафиксированы в условных статусах: завуч первого года работы, завуч-«стажёр», завуч-«практик», завуч-«наставник».

Первую группу завучей первого года работы можно разделить на подгруппы:

- заместители директора по учебно-воспитательной работе, которые только начинают свою административную управленческую деятельность;
- заместители директора по учебно-воспитательной работе, которые имеют административный стаж работы с другим функционалом: по воспитательной работе, по опытно-экспериментальной работе, по иностранным языкам, по информационным технологиям, по безопасности и т.д.;
- заместители директора по учебно-воспитательной работе, которые имеют административный стаж работы с функционалом гимназические (лицейские) классы, 1 ступень, научно-методическая работа.

Первая подгруппа имеет нулевую подготовку или, в крайнем случае, подготовку в «Школе резерва заместителей директоров по УВР 2–3 ступени». Поэтому особенностью повышения квалификации будет именно **формирование основ управленческой компетентности** заместителя директора по УВР 2–3 ступени.

Для второй подгруппы особенностью является то, что заместители директоров уже работали администраторами и знакомы с основами управленческой деятельности, но не знают специфики данной должности. Поэтому необходимо остановиться именно на особенностях управленческой деятельности заместителя директора по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени.

Заместители директоров, вновь назначенные, но которые работали по учебно-воспитательной работе на 1 ступени или в гимназических (лицейских) классах, уже частично знакомы с функционалом заместителя директора по УВР 2–3 ступени, но в меньшем объёме. Поэтому здесь тоже должна быть своя специфика повышения квалификации: должны быть раскрыты те вопросы управленческой деятельности, которые являются спецификой именно для 2–3 ступени (итоговая аттестация, общеобразовательные классы, методическая работа и т.д.).

В рамках данного этапа повышения квалификации необходимо дать вновь назначенному заместителю директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе возможность активно действовать, апробируя полученные знания в своём педагогическом коллективе. В рамках этого этапа нужно оказывать максимальную методическую поддержку, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности. Практическое знакомство вновь назначенного заместителя директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе со своим функционалом, обязанностями и требованиями, которые

к нему предъявляются со стороны руководства образовательного учреждения, собственная деятельность, привыкание к своему статусу и включение в межличностные отношения с педагогическим коллективом — это особенность данного периода становления.

Вторая группа заместителей директоров образовательных учреждений по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени с опытом работы от 2 до 5 лет, «завуч-«стажёр», знакомы с основами управленческой деятельности (прошли 1 год учёбы на курсах повышения квалификации) и имеют год практики. Однако соотношение между теоретическими знаниями и практикой неоднозначно.

Данный период работы заместителя директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе относят к «периоду стажировки». Если заместитель директора имеет либо специальную подготовку (обучался в школе резерва для заместителей директоров), либо опыт работы в управленческой должности, то период формирования его будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в образовательном учреждении возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач, и он неизбежно попадает, в какой-то степени, в незнакомую ему ситуацию.

Данный этап стажировки характеризуется постепенным преодолением проблем в межличностных отношениях и переходом к стабильной работе. Каждый заместитель директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени определяет для себя диагностику профессиональных затруднений: «что я не знаю, не умею, но хочу знать, уметь» и объективно — «что я должен на самом деле уметь делать» в сравнении с требованиями, предъявляемыми к управленческой компетентности. Это этап совершенствования управленческих знаний и умений.

Заместители директоров образовательных учреждений по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени третьей группы «завуч-«практик»«со стажем работы в данной должности от 5 до 9 лет — это опытные и имеющие профессиональные знания и умения заместители директоров основной и старшей школы. Проработав четыре года, заместитель директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени пробует свои знания на прочность, рождается уверенность, а с нею приходят и свои идеи. Появляется осознанная свобода в когда-то жёстких рамках выбора управленческих технологий, в рамках планирования своей управленческой деятельности, в преломлении чужих находок к своим условиям. Приходит осознание своих заслуг и проба собственных идей. В этот период становления необходимо предлагать ему много форм обобщения своего опыта. Для заместителя директора необходимо «погружение в проблему», разработка программ деятельности, проектов исследования, методических рекомендаций по приоритетным направлениям деятельности заместителя директора по УВР 2–3 ст. Это организация проблемных семинаров, взаимодействие творческих групп, знакомство с передовым управленческим опытом, окружные смотры методических служб, презентации опыта коллег, встречи с представителями науки. Такое взаимодействие способствует появлению ощущения свободы в профессии и утверждению в должности.

Опытные заместители директоров образовательных учреждений по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени, имеющие стаж управленческой деятельности в должности 10 и более лет, относят к 4 группе «завуч-«наставник». Необходимо организовать для них систему самообразования, чтобы они почувствовали необходимость в научно-исследовательской работе, в работе по наставничеству (помощи молодым, вновь назначенным на данную должность).



Методисту необходимо создать условия для становления завуча-«стажёра», завуча-«практика», завуча-«наставника». Основной прирост управленческой компетентности будет заключаться:

- в освоении опыта реализации знаний и умений по управлению практической деятельностью, самостоятельное управление педагогическим коллективом, проведение совещаний при завуче, педагогических советов, семинаров и т.д., организация образовательного процесса в своём образовательном учреждении, контроль за образовательным процессом, осуществление анализа и прогнозирование на перспективу деятельности учреждения, составление образовательных программ и программ развития;
- в профессиональном общении (консультация завуча-наставника, общение на семинарах, круглых столах и т.д. с более опытными завучами, анализ посещённых уроков, участие в семинарах-практикумах, круглых столах, мастер-классах, творческих мастерских, творческих лабораториях различного уровня, активная позиция при проведении мероприятий, обмен практическим опытом с коллегами, консультирование коллег);
- в самообразовании (изучение литературы, подготовка сообщения, доклада, содоклада, знакомство с опытом коллег, разработка собственного материала для обмена опытом на различном уровне) (схема 1, стр. 108).

Развитию управленческой компетентности способствует и консалтинговая деятельность методиста муниципальной методической службы: организация консультационной работы для заместителей директора школы по учебно-воспитательной работе, оказание помощи в планировании индивидуальной работы и его совершенствовании, в организации управленческих или образовательных мероприятий, популяризация и разъяснение результатов новейших педагогических и психологических исследований, организация консультирования родителей по вопросам обучения и воспитания детей и т.д.

Индивидуальную траекторию развития управленческой компетентности заместитель директора по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени определяет, прежде всего, как планомерную целенаправленную самостоятельную практическую деятельность в освоении умений и включает все источники методической помощи и поддержки инновации (схема 2, стр. 108).

Схема 1

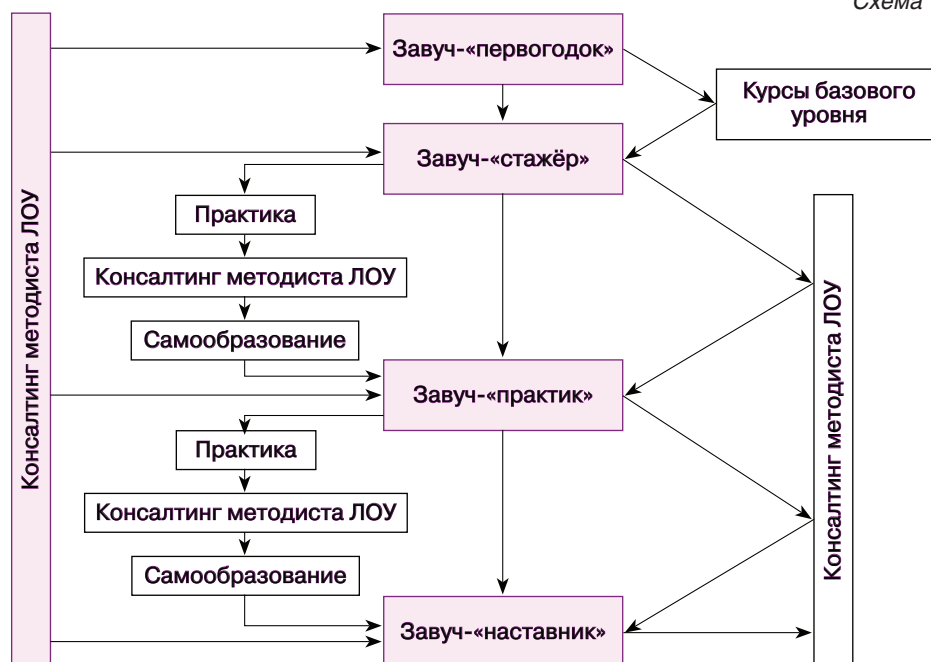
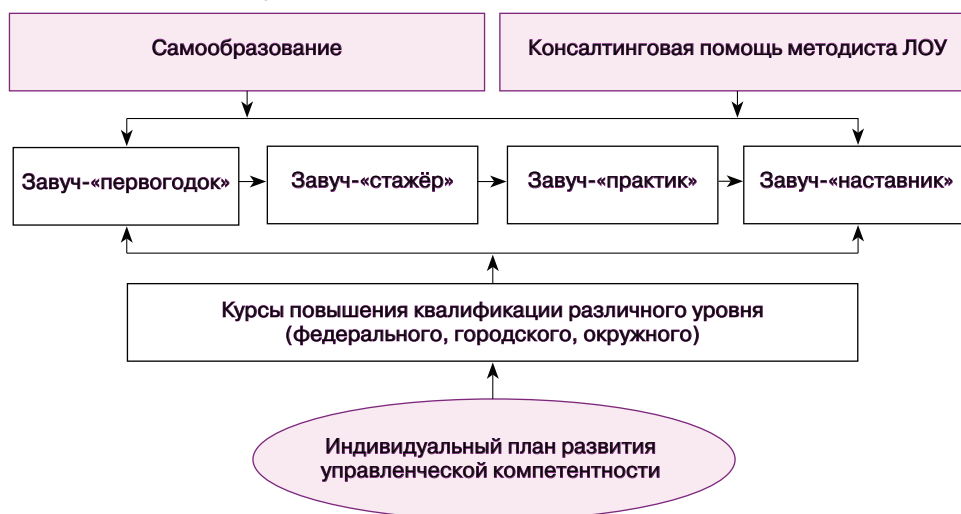


Схема 2

**Организация методического сопровождения профессионального  
 роста заместителя директора образовательного учреждения  
 по учебно-воспитательной работе 2–3 степени**



Конструировать ИТРУК завуча необходимо по этапам:

- 1) Конструирование ИТРУК методистом муниципального методического центра, курирующим заместителей директоров по учебно-воспитательной работе 2–3 степени.
- 2) Конструирование ИТРУК самим заместителем директора по учебно-воспитательной работе 2–3 степени.
- 3) Итоговое совместное обсуждение программы ИТРУК, выстроенной заместителем директора по учебно-воспитательной работе 2–3 степени.

*О.Н. Иванова*

**Построение индивидуальной образовательной траектории заместителя директора по развитию управленческой компетентности**

Такая последовательность работы над ИТРПК завуча обусловлено тем, что самостоятельно завучу с данным статусом разработать ИТРУК достаточно сложно по ряду причин:

- сложности в ориентации системы повышения квалификации городского, окружного уровней;
- отсутствие достаточного опыта конструирования ИТРУК;
- недостаток знаний особенностей управленческой компетентности;
- неадекватность самооценки ЗУН управленческой компетентности;
- недостаточный или завышенный уровень притязаний и др.

Ограничить конструирование ИТРУК только уровнем методиста — значит значительно снизить качество реализации ИТРУК, а также ответственность за его выполнение. В связи с этим наилучшим способом является конструирование программы ИТРУК самим заместителем директора и последующая совместная коррекция с методистом ЛОУ. Обсуждение и коррекция программы ИТРУК должны быть организованы таким образом, чтобы ощущение уровня самостоятельности конструирования педагогом было максимальным. Конструирование ИТРУК методиста ЛОУ при обсуждении не предъявляется, она служит основой для коррекции плана-программы заместителя директора по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени.

План-программа «Индивидуальная траектория развития управленческой компетентности завуча» может служить тем средством, которое будет способствовать профессиональному развитию заместителя директора, в развитии его управленческой компетентности. При этом каждый заместитель директора, реализуя (выполняя) свою программу профессионального роста, стремится решить свои собственные профессиональные задачи. Индивидуальная траектория развития управленческой компетентности — это один из механизмов системной организации повышения квалификации заместителя директора по учебно-воспитательной работе и составляющая единица деятельности методиста муниципальной методической службы.

---

***Иванова О.Н.,***

*старший методист лаборатории основ управления окружного методического центра Управления образования Южного округа города Москвы*