



ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Боброва И.И.
Делегирование полномочий
классному руководителю:
возможность и
необходимость
37 – 42

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КЛАССНОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ: ВОЗМОЖНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ

И.И. БОБРОВА

Общественно-государственный запрос на организацию поддержки деятельности классных руководителей в целях повышения эффективности воспитательной работы [1], а также глобальные изменения в московской системе образования не могли не вынести на повестку дня вопрос о роли классного руководителя, его статусе. Актуальным стал вопрос о делегировании директором некоторых полномочий классному руководителю и, соответственно, возложении на него ответственности за принимаемые управленческие решения.

Позиция Департамента образования и науки города Москвы, обсуждения на дискуссионных площадках, проблемные статьи в СМИ предлагают взглянуть на классного руководителя как «руководителя класса», «директора класса».

Стоит посмотреть, как определяется значение слова «директор» в справочной литературе. В толковых словарях Т.Ф. Ефремовой [6], С.И. Ожегова [9], Д.Н. Ушакова [10] приводится значение этого слова как «руководитель, управляющий, начальник». В словаре В.И. Даля [5] — это «управляющий, заведывающий, начальник». Получается, что классный руководитель — это «руководитель» класса, «управляющий»... чем? кем? И что значит в данном случае «управлять»?

В общем виде управление трактуется как целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей. В школе для совместной деятельности собираются люди разных возрастов. Можно говорить о детском коллективе, коллективе педагогов, но в целом школа — единый организм, единое объединение, во главе которого стоит директор. Он управляет





школой, то есть занимается особой деятельностью, в которой, как пишет В.С. Лазарев [8], посредством решения управленческих задач обеспечивает организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и её направленность на достижение образовательных целей и целей развития школы.

Сегодня школа динамично развивается, и это требует интеграции сил всех участников образовательной деятельности. Цели могут быть достигнуты только тогда, когда каждый принимает их и может направить свою деятельность на их реализацию.

Убеждена, что в первую очередь всем участникам образовательных отношений без исключения необходимо понимание: каждый на своём месте является управленцем, потому что он управляет собственной деятельностью. Что это за деятельность? На этот вопрос даёт ясный ответ Н.Л. Галеева [4]: деятельность по созданию «условий теми, кто управляет, для успешной деятельности тех, кем управляют». Такое понимание управленческой деятельности и её задач напрямую выводит на вопрос ресурсного обеспечения всех процессов, потому что ресурс — это мера возможности деятельности и её успешной реализации. Не может быть эффективного управления без наличия соответствующих кадровых, научно-методических, мотивационных, временных, нормативно-правовых, материальных и других ресурсов. А это значит, что должна быть продумана стратегия управления наличествующими и необходимыми ресурсами как со стороны руководителя школы, так и с позиций участников образовательных отношений.

Каждый сотрудник имеет право пользоваться доступными ему ресурсами образовательной организации, чтобы добиться положительного результата, а это значит, что он наделяется и определёнными полномочиями.

В условиях укрупнения школ в руках директора сосредоточиваются огромные ресурсы, часть полномочий по управлению которыми он может делегировать своим сотрудникам. Взаимодействие руководителя и педагога в процессе делегирования полномочий приводит подчинённого к переходу его из позиции исполнителя в позицию организатора собственной деятельности и деятельности тех субъектов педагогического процесса, с которыми он взаимодействует.

«Ближе всего к ученикам — их классные руководители. Такая постоянная каждодневная работа, связанная с обучением, воспитанием детей, — это огромная ответственность, и она, конечно, требует особой подготовки наставников и их особой поддержки» [2]. Меняется система образования, и существенные изменения претерпевают функции классного руководителя. В большой школе классный руководитель вынужден брать на себя большую ответственность в руководстве классным коллективом, а значит, должен получить больше полномочий.

На повестку дня встаёт вопрос делегирования полномочий от директора школы классным руководителям и формирования перечня этих полномочий, а также согласования позиций директора школы и классного руководителя как «директора класса».

Должен ли быть классный руководитель «директором класса»? Ответ может быть только «Да!», потому что современные московские школы в большинстве своём — целые холдинги, и эффективность работы руководителя такого холдинга напрямую зависит от того, насколько сотрудники на своих местах будут воспринимать себя управленцами и эффективно решать вопросы школьной жизни. Ведь делегирование полномочий, то есть передача части функций руководителя другим сотрудникам (в нашем случае классным руководителям) для достижения конкретных целей, предполагает не только передачу задач и прав получателю, но и принятие им на себя ответственности за результат деятельности.

Директор школы, делегирующий полномочия классному руководителю, не может не позаботиться о том, чтобы педагоги понимали функции управления (что делаем,



управляя?), структуру управления, в рамках которой они действуют (кто управляет? как распределены обязанности, полномочия, ответственность?), организационный механизм управления (как я буду выполнять ту или иную функцию?).

Сегодня мы можем опираться на Методические рекомендации по организации работы педагогических работников, осуществляющих классное руководство в общеобразовательных организациях [3], которые уточняют нормативно-правовое поле реализации воспитательной деятельности, цели и задачи классного руководства, принципы и виды деятельности классного руководителя, критерии оценки его деятельности. Предусмотренные в них вариативные компоненты позволяют выстраивать работу с учётом особенностей Москвы как региона и конкретной спецификой школы.

Наша школа участвует в реализации городского проекта «Классный руководитель — руководитель класса». Его целью является создание условий для проектирования и сопровождения индивидуальной траектории развития каждого обучающегося, укрепления связи семьи и школы. Участие в проекте обеспечивает укрепление школьной команды, способствует развитию горизонтального управления, формированию новых профессиональных компетенций педагогов, в том числе в области развития талантов каждого ребёнка, что является одним из приоритетных направлений деятельности нашей школы. На протяжении ряда лет мы реализуем проект «Одарённые дети». С самого начала он был рассчитан на обычных учащихся, которые проживают в районе школы. Обсуждая пути достижения цели, мы пришли к выводу, что главная задача — обеспечить достижение массовых высоких образовательных результатов обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС. Только такой подход позволит говорить о развитии способностей каждого школьника.

Результаты, которых мы добились, показывают, что приоритеты были определены верно: на сегодняшний день школа — десятикратный лауреат гранта мэра Москвы в сфере образования, входит в число 20 школ Москвы с наибольшим вкладом в создание условий для развития талантов у максимального количества обучающихся, ежегодно занимает места в первой сотне рейтинга 300 лучших школ России по количеству выпускников, поступивших в ведущие вузы России.

Главной идеей работы в проекте стало обеспечение персонализированного подхода к каждому ребёнку. А это значит, что ключевым становится слово «выбор».

В старшей школе учебная деятельность осуществляется на основе максимально широкого выбора профилей через обучение в инженерных, академических, педагогических, информационно-технологических, предпринимательских и медиаклассах. Формирование готовности к обучению в классах предпрофессионального образования происходит на уровне основной школы через реализацию таких проектов, как «Математическая вертикаль», «ИТ-вертикаль», «Медиавертикаль», «Профессиональное обучение без границ». В начальной школе родителям и их детям предоставлена возможность освоить программу начального образования за три года, используя индивидуальный учебный план, в рамках реализации проекта «Эффективная начальная школа».

В 12–15 лет человек находится в поисках смысла и себя, мотивация меняется, поэтому должно быть предоставлено поле для проб, а форматы работы должны предлагать решение проблемных заданий с получением практически значимых результатов. На первый план в такой ситуации выходит мотивация к проектно-исследовательской деятельности. Учащиеся включаются как в индивидуальное проектирование, так и в коллективную распределённую проектную и исследовательскую деятельность, приобретают необходимые компетентности.

Формирование ключевых надпрофессиональных компетенций происходит в рамках реализации программ KidSkills, JuniorSkills. Наши школьники ежегодно становятся победителями и призёрами в компетенции «Инженерия космических систем» Открытого





чемпионата профессионального мастерства города Москвы «Московские мастера» по стандартам WorldSkills Russia. Осуществление того, что значимо для них и востребовано социумом, является сильнейшим мотиватором дальнейшей работы по развитию имеющихся способностей.

В число мотивирующих сред входят олимпиады и конкурсы, которые сегодня рассматриваются как ресурс развития общего образования. Школьный и муниципальный этапы Всероссийской и Московской олимпиад школьников стали массовыми, в школе из года в год растёт число победителей и призёров. По итогам 2020–2021 учебного года школа вошла в Олимпиадный навигатор школ Москвы, основанный на независимых, объективных данных о результатах Всероссийской олимпиады школьников и Московской олимпиады школьников, как лучшая в своей области образовательная организация, стабильно помогающая множеству своих учеников достигать впечатляющих академических результатов.

Классный руководитель в этих условиях становится гарантом успешности ребёнка. Именно он рассматривает развитие каждого обучающегося через выстраивание его индивидуальной образовательной траектории для раскрытия талантов и способностей. Он управляет ресурсами, условиями, изменениями, достигая целей и запланированных результатов, организует сотрудничество между ребёнком и его родителями, с одной стороны, и учителями-предметниками, специалистами и руководством школы — с другой. Он работает совместно с педагогом-психологом и сам становится наставником-психологом для каждого ребёнка, помогает в преодолении возникающих затруднений.

Какие функции выполняет классный руководитель как руководитель класса? Руководитель класса:

- анализирует данные электронного журнала, информацию от родителей, учителей-предметников, педагога-психолога, социального педагога, результаты собственных наблюдений за развитием каждого подопечного;
- прогнозирует личностное развитие обучающихся, их профессиональное самоопределение, планируемые результаты, возможные риски;
- организует проектирование индивидуальной образовательной траектории каждого обучающегося;
- координирует взаимодействие всех участников образовательных отношений;
- осуществляет контроль учебных достижений класса и каждого обучающегося, соблюдения обучающимися принятых норм и правил, соблюдения педагогами единства требований и принятых «малым педсоветом» решений;
- организует коммуникацию всех заинтересованных сторон в целях регулирования межличностных отношений, создания благоприятного климата в классе;
- принимает решения по проектированию и реализации индивидуальной образовательной траектории каждого обучающегося [6].

Чтобы классный руководитель как руководитель («директор») класса мог выполнять эти функции, руководитель школы делегирует ему такие полномочия, как определение цели, приоритетных направлений, содержания и форм работы с обучающимися класса; контроль образовательного процесса во вверенном классе; проведение «малого педагогического совета»; коррекция и оптимизация образовательного процесса в руководимом классе; работа с обращениями семьи; внесение на рассмотрение директором школы предложений как от имени классного коллектива, так и от своего имени.

Разрабатываемое школой Положение о руководителе класса определяет полномочия и ответственность руководителя класса, его место и роль в структуре управления образовательной организации. Обеспечить эффективное взаимодействие участников образовательных отношений: руководителя класса, администрации, педагогов общего и дополнительного образования, иных специалистов школы — позволяет составленный



Регламент взаимодействия руководителя класса с администрацией и педагогами образовательной организации. Он обязателен к соблюдению всеми участниками взаимодействия.

Важным элементом становятся система обратной связи, где основным инструментом управления выступает информационно-аналитическая деятельность и оценка эффективности реализации управленческих функций классным руководителем. В нашей школе критерии оценивания сформированы на основе «Критериев оценки качества деятельности классного руководителя», разработанных Ассоциацией классных руководителей образовательных организаций Москвы, и заложены во внутреннюю систему оценки качества образования (ВСОКО), которая функционирует на основе необходимых локальных актов.

И в заключение несколько слов о возможностях.

О. Шпенглер, немецкий историософ, рассматривает «возможность» как «необходимость». Философский словарь определяет «возможность» как одну из основных ступеней становления и развития предмета или явления [11]. Значит, использовать существующие возможности означает реализовывать необходимость развития.

Полноценное и разумное использование управленческого ресурса руководителем образовательной организации становится залогом реализации многообразия возможностей, которые даёт сегодня система московского образования, и обеспечения эффективности вклада школы в качественное образование московских школьников. В конечном счёте — успеха миссии директора и классного руководителя как «директора класса» столичной школы.

Литература

1. Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Совета по реализации государственной политики в сфере защиты семьи и детей от 14 октября 2019 г. № Пр-2132, п. 2 «в». — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/61841> (дата обращения 13.03.2022).
2. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 15 января 2020 г. — URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/62582> (дата обращения 13.03.2022).
3. Методические рекомендации органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющим государственное управление в сфере образования, по организации работы педагогических работников, осуществляющих классное руководство в общеобразовательных организациях. — Методические рекомендации по организации работы педагогических работников, осуществляющих классное руководство в общеобразовательных организациях. — М., 2020. — URL: https://corp-univer.ru/wp-content/uploads/files/Методические-рекомендации_Руководитель-класса_2020.pdf (дата обращения 13.03.2022).
4. Галеева, Н.Л. Завуч и учитель как субъекты управления качеством образовательного процесса / Н.Л. Галеева // Управление школой. — 2007. — № 17 (449). — URL: <https://upr.1sept.ru/article.php?ID=200701712> (дата обращения 13.03.2022).
5. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: избр. ст. / В.И. Даль; совмещ. ред. изд. В.И. Даля и И.А. Бодуэна де Куртенэ. — Москва: Олма-Пресс: Крас. пролетарий, 2004. — URL: <https://onlinedic.net/dalya/page/word6341.php> (дата обращения 12.03.2022).
6. Ефремова, Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный: Св. 136000 словар. ст., ок. 250000 семант. единиц: [В 2 т.] / Т.Ф. Ефремова. — Москва: Рус. яз., 2000. — URL: <https://onlinedic.net/efremova/index.php> (дата обращения 12.03.2022).





7. Классный руководитель — руководитель класса. Выпуск № 2., 2020. — URL: <https://corp-univer.ru/wp-content/uploads/files/Классный-руководитель-2020-28-08.pdf> (дата обращения 13.03.2022).

8. *Лазарев, В.С.* Системное развитие школы / В.С. Лазарев. — 2. изд. — М.: Пед. о-во России, 2003 (РГУП Чебоксар. тип. N 1). — 301, [1]. — ISBN 5–93134–194–3 (в обл.).

9. *Ожегов, С.И.* Толковый словарь русского языка [Текст]: 72500 слов и 7500 фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова; Российская АН, Ин-т рус. яз., Российский фонд культуры. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Азъ, 1994. — URL: <https://onlinedic.net/ozhegov/index.php> (дата обращения 12.03.2022).

10. *Ушаков, Д.Н.* Большой толковый словарь русского языка: современная редакция / Д.Н. Ушаков. — М.: Дом Славянской кн., 2008. — URL: <https://onlinedic.net/usakov/index.php> (дата обращения 12.03.2022).

11. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: (Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов. — М.: Сов. Энциклопедия, 1983. — 840 с. — URL: <https://textarchive.ru/c-1114191.html> (дата обращения 12.03.2022).