

# ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА по воспитательной работе – кто Вы?

**Ольга Кузнецова,**

*доцент Ульяновского государственного университета,  
кандидат педагогических наук*

**Б**ыть успешным заместителем директора школы по воспитательной работе удаётся не каждому: необходимы взаимопонимание с директором, с учителями, собственная успешность в учительской, вожатской и других видах педагогической работы.

Управленческо-воспитательная деятельность требует умений выявлять и развивать ценные особенности педагогов и школьников (аксиологическая направленность управленческо-воспитательной деятельности); ставить общие педагогические цели и выработать со школьниками общие цели школьного актива (целеполагающая направленность); создавать концепции и программы воспитательной работы, прогнозировать дальнейшее развитие детского коллектива и определять стратегию воспитательной работы (проектировочная направленность); организовывать совместную деятельность педагогов и школьников (организаторская направленность); изучать коллектив и личность для определения уровня воспитанности и оптимизации воспитательного процесса (диагностическая направленность); анализировать собственные действия и состояния для осознания своих успехов и недостатков (рефлексивная направленность); формировать демократический стиль общения, гуманистические отношения, создавать ситуации

успеха, положительную мотивацию (коммуникативная направленность).

Все личностно-профессиональные характеристики заместителя директора, содействующие ему в успехе, можно объединить в «три силы»: педагогическо-управленческую направленность, педагогическо-управленческая компетентность, деятельностьную гибкость.

Если вы хотите достичь вершин профессионального мастерства, стать по настоящему успешным, постарайтесь осознать, насколько развиты у вас эти характеристики.

## **Педагогическо-управленческая направленность**

Начните с *педагогическо-управленческой направленности*: она определяет ваше отношение к работе и всему, что с ней связано, побуждает вас к управленческо-воспитательной деятельности. Из чего складывается ваша педагогическо-управленческая направленность? Это можно понять, выполнив несколько приведённых ниже заданий.

Ваш успех в управленческо-воспитательной деятельности в немалой степени зависит от того, насколько эта деятельность «погружена» в сферу ваших

личностных смыслов, лично-значима для вас. Можно говорить, по меньшей мере, о трёх вариантах соотношения личностного и профессионального для заместителя директора по воспитательной работе. Определить свой вариант вы сможете, ответив на следующий вопрос:

*Насколько лично-значима для Вас управленческо-воспитательная деятельность?*

Варианты ответов:

**(а)** Управленческо-воспитательная деятельность не является для меня лично значимой, в работе и в жизни есть более важные вещи.

**(б)** Управленческо-воспитательная деятельность — один из личностных смыслов наряду с другими, не менее важными.

**(с)** Управленческо-воспитательная деятельность — один из ведущих, приоритетных смыслов моей жизни.

Попробуем проанализировать каждый из этих вариантов.

Очевидно, что ожидать результативности в деятельности от «формально-ролевых» заместителей директора (первая группа) не приходится: педагоги с подобной направленностью недолго задерживаются в этой должности, что, впрочем, лучше и для них самих, и для управленческо-воспитательной деятельности.

Но и педагоги из другой крайней группы не всегда успешные заместители директора. В подобных случаях противоречие между преданностью своему профессиональному делу и неуспешностью часто создаёт драматические, а то и трагические коллизии.

Наиболее оптимален второй вариант. Педагоги с такой направленностью работают с желанием, стремятся сделать жизнь детей в школе интересной и радостной, и сами получают от этого удовольствие. Сфера их интересов не ограничивается только этой кон-

кретной работой: они развиваются, совершенствуются и в других областях, что делает их всесторонне развитыми, привлекательными для школьников и педагогов и в конечном итоге помогает им достичь успешности в управленческо-воспитательной деятельности.

Можно отличать «внутреннюю» и «внешнюю» направленность заместителя директора по воспитательной работе: интерес к собственно процессу воспитания как созданию условий для личностного развития школьников (внутренняя) и интерес к ответственности норм, правил, требований, ожиданий, идущих от инстанций вне воспитательного процесса: директора, районных специалистов-методистов, коллег из других школ (внешняя направленность).

Сами эти направленности можно раздробить на несколько центральных (приоритетных сфер интересов в управленческо-воспитательной деятельности):

- центрация на переживаниях, размышлениях о своём статусе (не о своей деятельности);
- на мнениях директора, завучей о своей деятельности;
- на мнениях педагогов школы, прежде всего классных руководителей, о своей деятельности;
- на мнениях специалистов управлений образования;
- центрация на организации отдельных дел, мероприятий как условий развития школьников.

Первые четыре центрации выражают внешнюю направленность, последняя — внутреннюю.

Но есть ещё один вариант направленности, не вписывающийся в оппозицию «внешняя — внутренняя»: стремление быть, ощущать себя частью педагогического школьного сообщества — «командная центрация». Здесь значимо не столько мнение о деятельности личной, сколько ценность совместных действий.

Ещё одно измерение направленности — личный интерес к какому-то определённому содержанию воспитания (туризму, краеведению, художественному, интеллектуальному, спортивному). Он связан чаще всего с преподавательской специализацией заместителя директора, но иногда с его хобби. Если это измерение направленности становится центрацией, то заместитель директора, по существу, уходит от своих функций в сторону более частной работы — организации определённого вида деятельности.

Глубже понять свою педагогическо-управленческую направленность, определить «внутреннюю» и «внешнюю» центрации вам поможет задание:

**1)** Проранжируйте (расставьте по местам) по степени значения для вас следующие оценки вашей профессиональной деятельности:

- оценка директора, завучей школы \_\_\_\_\_
- оценка внешних управленцев \_\_\_\_\_
- оценка классных руководителей \_\_\_\_\_
- оценка актива школьников \_\_\_\_\_

Оценки, занявшие первый ранг, отражают ваши лично-профессиональные центрации.

*Центрация на администрацию школы.* Решающее значение для заместителя директора имеют мнения, оценки директора, завучей, «начальства». Эта центрация звучит у нас как будто негативно, и основания для этого есть. Но не так всё однозначно. Ведь директор или завуч могут быть для заместителя директора по-настоящему надёжной опорой — компетентным судьёй профессиональности его действий. Особенно часто это бывает, когда директор или завуч сами в прошлом были успешными заместителями директора или (в советские времена) организаторами внеклассной воспитательной работы.

*Центрация на оценке внешкольных управленцев.* Стремление выглядеть наилучшим образом в их глазах подавляет другие ориентации. Заместители директора с такой центрацией часто не замечают внутренние проблемы своей школы, недостаточно внима-

тельны к классным руководителям и школьному активу. Они пытаются любой ценой, часто игнорируя реальные интересы школы, добиться расположения работников вышестоящих отделов образования. Однако эффективности они добиваются лишь на бумаге, в отчётах, а не в реальной деятельности. Такие управленцы вряд ли будут пользоваться авторитетом в своей школе.

*Центрация на классных руководителях,* приоритетное значение их оценки, действия, её поддерживающие (если она положительная). Иногда такое поведение может иметь характер подстраивания под общепринятые методы работы: «А что скажет, подумает Ольга Александровна или Светлана Петровна?». Заместителю директора с такой центрацией часто удаётся наладить неплохие отношения со взрослыми участниками воспитательного процесса. Но не забыть бы ему про детей.

*Центрация на активе школьников,* приоритетный интерес к их развитию, их проблемам, стремлениям, мыслям, переживаниям. Заместитель директора с такой центрацией много и с особым интересом работает со школьниками и они отвечают ему тем же. Хорошо бы ещё и работа со взрослыми доставляла ему удовольствие.

Продолжить анализ своей направленности вы сможете с помощью задания:

*Насколько для вас значимо?* (оцените по семибалльной шкале):

- ваше стремление к признанию вас как заместителя директора школы по воспитательной работе;
- интерес к способам управленческо-воспитательной работы;
- интерес к пониманию и развитию школьника и педагога.

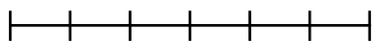
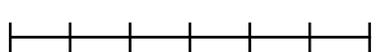
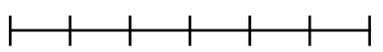
Высшие оценки отражают ваши лично-профессиональные центрации.

*Я — центрация.* Сосредоточенность на себе, своих переживаниях и мыслях по поводу того, как вы выглядите в глазах школьников и педагогов. Обычно это присуще начинающим заместителям директора. У некоторых стремление к самоутверждению, признанию со стороны окружающих остаётся надолго и проявляется в чрезмерной чувствительности к мнениям и оценкам школьников и педагогов относительно себя.

*Центрация на методике работы.* Сосредоточенность на содержании и способах управленческо-воспитательной деятельности. Увлечённость изобретением, апробированием, перестройкой способов педагогических действий. А ради чего? «Ну, это же здорово, интересно!». Кому? Молчание, потому, что ответ: «Мне, заместителю директора» (в основе их творчества не воспитанник, а средство).

Успех вашей профессиональной деятельности в большой мере зависит от того, какие у вас сложились отношения со школьным активом, классными руководителями и другими педагогами школы. Немалую роль в формировании этих отношений играет то, признаёте ли вы значение своих особенностей, как воспринимаете своё ближайшее окружение, какой характер взаимодействия предпочитаете.

Понять, какие именно ваши личностные особенности больше всего влияют на ваше взаимодействие со школьниками и педагогами школы и что вы можете изменить в себе для того, чтобы улучшить существующие отношения, поможет полярная шкала. Попробуйте представить и обозначьте, в каком месте на шкале находитесь вы.

<p><b>А.</b> Восприятие, понимание переживаний, целей, интересов, взглядов, отношений воспитанника</p>	<p>3А 2А 1А АВ 1В 2В 3В</p> 	<p><b>В.</b> Восприятие поведения школьника с точки зрения соответствия его социальной роли нормам школьного поведения</p>
<p><b>А.</b> Значение своих личностных проявлений для успеха профессиональной деятельности</p>	<p>3А 2А 1А АВ 1В 2В 3В</p> 	<p><b>В.</b> Личностные проявления не значимы для успеха в профессиональной деятельности</p>
<p><b>А.</b> Ориентация на решение проблем в совместной деятельности и при обсуждении</p>	<p>3А 2А 1А АВ 1В 2В 3В</p> 	<p><b>В.</b> Последовательное руководство и личный контроль в деятельности</p>

Через такую центрацию проходят многие творческие, креативные управленцы. Но не застрять бы здесь навсегда.

*Приоритетный интерес к развитию и понимание школьника и педагога, их проблемам, стремлениям, мыслям, переживаниям.* Человек с такой центрацией наиболее адекватно соответствует сути управленческо-воспитательной деятельности. Такие заместители директора одинаково успешно сотрудничают со школьниками и педагогами и пользуются авторитетом в своей школе.

## Портреты

Попробуем представить суммарные портреты заместителей директоров двух крайних направлений.

Заместители директора, признающие значение своих личностных проявлений для успеха управленческо-воспитательной деятельности, более точно воспринимают и понимают детей и педагогов, интеллектуально гибки (легко воспринимают новые задачи, легко отказываются от ошибочных идей), критичны к результатам своей деятельности. Они искренни в проявлениях чувств, открыты

в общении, стремятся понять свои, личностные качества и использовать их в работе.

Заместители директора с установкой на сотрудничество в совместной со школьниками, педагогами деятельности и диалогичность в общении, стремятся к развивающему, личностно значимому и привлекательному для школьников и педагогов содержанию взаимодействия, интересному и важному для них самих, обладают интернальным локусом контроля, т.е. личностным качеством, характеризующим склонность человека считать себя ответственным за результаты своей деятельности. Склонны верить в силу своих действий.

Заместители директора, считающие свои личностные проявления не значимыми для успеха в профессиональной деятельности, воспринимают школьников и педагогов весьма односторонне, в основном с точки зрения соответствия — несоответствия школьным нормам поведения и правилам управленческо-воспитательной деятельности. Преобладает «ролевой» взгляд на растущего человека как исполнителя социальной роли ученика, воспитанника, а на педагога — лишь как классного руководителя, учителя. Мир внутренних переживаний, увлечения детей и взрослых нередко остаются вне поля зрения таких руководителей.

Заместители директора с установками на жёсткое управление и контроль в деятельности и авторитарность в общении стараются держать все «властные» моменты организации управленческо-управленческой деятельности (постановка целей, разработка плана, руководство подготовкой и самим делом, подведение итогов и оценивание) в своих руках. Для них характерны суждения: «Я, знаю, как надо, как лучше». У школьного актива формируются и закрепляются положительные качества: исполнительность, дисциплинированность, ответственность, однако ограничение самостоятельности формирует безинициативность, несамостоятельность, заторможенность творческого развития. Авторитарность порождает напряжённость в отношениях руководителя и актива школьников, а то и скрытую конфликтность.

Исследования деятельности заместителей директора в регионах показало, что наиболее успешными оказываются руководители, признающие значение своих личностных проявлений для успеха в управленческо-воспитательной деятельности, с установками на восприятие, понимание переживаний, целей, интересов, взглядов школьника и педагога (т.е. ориентированные на личностный подход к школьнику и педагогу), с ориентацией на сотрудничество в совместной деятельности и диалогичность в общении.

### **Педагогическо-управленческая компетентность**

*Педагогическо-управленческую компетентность можно разделить на две составляющие: деятельностьную и коммуникативную.*

*Деятельностная компетентность — это знания, умения и навыки, необходимые непосредственно в вашей профессиональной деятельности:*

- умение взаимодействовать со школьниками и педагогами, непосредственно организуя их деятельность и строя общение;
- умение грамотно выстраивать на бумаге и в жизни управленческую стратегию;
- умение строить отношения с педагогами и коллегами, администрацией;
- осведомлённость в психологических, педагогических, методических идеях, концепциях, разработках;
- умение создавать в школе психологический комфорт для учителей, атмосферу общих интересов, толерантности (отсутствие конфликтов, распределение педагогических ролей с учётом и опорой на личность воспитателя, его педагогическую индивидуальность);
- умение организовать коллективно-педагогическую деятельность, методическое обучение педагогов, в первую очередь классных руководителей, через внутришкольную систему подготовки, творческие виды работы (деловые игры, «летучки», «мозговые атаки»),

дискуссионные формы принятия решений, педагогическое сотворчество воспитателей, результат которого — развитие воспитательных технологий, обмен опытом, взаимообогащение, повышение и совершенствование педагогического мастерства воспитателя;

- умение создавать условия для самообразования за счёт освобождения педагогов от формальных мероприятий, вовлечение учителей в самостоятельную исследовательскую деятельность, разработку и коллективный анализ проблем;
- владение формами и методами управления развитием гуманистических отношений в коллективе (педагог, педагог — воспитанник, педагог — родители);
- умение поддерживать каждого педагога в его творческом самовыражении, обеспечивать права на вариативность деятельности.

**Коммуникативная компетентность** — это то, что необходимо в Вашем педагогическом общении. Прежде всего это способность (умения):

- объяснять, убеждать, «заражать», увлекать;
- находить верный тон в общении с людьми разного возраста, статуса и психологического склада, создавать обстановку доверительности;
- ярко и убедительно говорить.

Такую краткую характеристику компетентности заместителя директора вы можете использовать для самоанализа. Достаточно ввести какую-нибудь простую градацию и оценить по ней каждую составляющую компетентности. Например: «+» — умение, знание по данной составляющей определёнno выражены; «+ —» — выражены неплохо; «— +» — определённые знания, умения есть, но не более; «—» — знания, умения по данной составляющей не выражены.

### Задания

«Высветить сильные и слабые стороны» вашей профессиональной компетентности и сосредоточиться на развитии самых проблемных моментов вам поможет задание:

**1. (а)** Назовите функциональные обязанности заместителя директора школы по воспитательной работе (не более 5).

**(б)** Проранжируйте их по степени значимости (как считается в школе, где вы работаете).

**(в)** Проранжируйте их по степени значимости для вас лично.

**(г)** По семибалльной шкале оцените свою успешность в каждой из функций.

	а	б	в	г
1. _____		○	○	○
2. _____		○	○	○
3. _____		○	○	○
4. _____		○	○	○
5. _____		○	○	○

Обратите внимание на соответствие ответов б и в. Всегда ли они совпадают? Не является ли возможное несовпадение причиной трудностей в вашей деятельности, не тормозит ли воспитательную работу школы? Может быть, вам стоит проанализировать ситуацию и изменить свой подход? А возможно, лучший выход — обсудить эту проблему вместе, всем коллективом и прийти к общему решению?

Для прояснения своей педагогическо-управленческой компетентности полезно поразмышлять над вопросами:

*Какие ваши личностные особенности, умения и навыки помогают в деятельности заместителя директора школы по воспитательной работе больше всего?* (назвать не менее трёх).

*Какие личностные особенности, умения и навыки вам хотелось бы развить в себе для успешности вашей профессиональной деятельности?* (назвать не менее трёх)

Если вам удалось понять, чего вам не хватает для успешности в управленческо-воспитательной деятельности, постарайтесь как можно быстрее развить это в себе. Ведь успех воспитательного процесса вашей школы во многом зависит именно от вас.

### Деятельностная гибкость

Третья характеристика, определяющая успешность управленческо-воспитательной деятельности — *деятельностная гибкость*. Специфика работы заместителя директора требует умения быстро переключаться с одной деятельностно-коммуникативной ситуации на другую: административное совещание — запуск школьного дежурства — проектирование общешкольного дела — летучка с активом на переменах — анализ классного мероприятия — переговоры с представителями районной администрации — речь на родительском собрании... — и всё это уместается в один день. А для этого особенно необходима способность перестраивать мышление, менять способ действия адекватно ситуации, быть эмоционально экспрессивным (уметь вдохновлять участников деятельности) и эмоционально устойчивым (уметь работать в сложных, порой стрессогенных эмоциональных условиях).

Уровень своей деятельностной гибкости можно определить с помощью такого мысленного эксперимента. Постарайтесь найти выход из приведённых ниже ситуаций.

**а)** Вы узнаете, что ученики 10 Б класса, ваш актив и ваша надежда, конфликтуют с классным руководителем. Ваши варианты действий.

**б)** За несколько минут до школьного новогоднего карнавала вы узнаете, что учитель физкультуры, который должен был играть роль Деда Мороза, внезапно заболел. Что делать?.. Ведь Новогодний праздник без Деда Мороза не праздник.

**в)** Вы, успешный заместитель директора по воспитательной работе, пришли на эту же должность в новую школу. Ваши прежние способы действий не срабатывают. Что вы будете делать (ваши варианты действий)?

## ШКОЛА И ВОСПИТАНИЕ

Потратьте на поиск решений не более десяти минут. Постарайтесь найти как можно больше решений. Если вам удалось очень быстро найти выход из создавшейся проблемной ситуации и вы смогли придумать по крайней мере три-четыре решения, у вас неплохой потенциал, хотя совершенству нет предела. Если вам пришлось напрячься, чтобы найти хотя бы один выход, работу над своей деятельностной гибкостью необходимо начинать немедленно.

Хотя успех профессиональной деятельности заместителя директора становится интегральным результатом взаимодействия его направленности, компетентности и гибкости, практика и результаты исследований показывают, что можно выделить три типа заместителей директоров с позиции того, какая из этих трёх «сил» в большей мере помогает им в управленческо-воспитательной деятельности:

*I.* успешные благодаря адекватной педагогическо-управленческой направленности;  
*II.* успешные благодаря развитой педагогическо-управленческой компетентности;  
*III.* успешные на основе деятельностной гибкости.

Интересный факт: самый распространённый среди исследуемых заместителей директоров (188 педагогов) — второй тип (с приоритетной компетентностью), на втором месте — с приоритетной направленностью, самый редкий — с приоритетной гибкостью.

Вы сможете определить свой тип, что очень важно для вашего профессионального роста, расставив по степени значимости для успеха Вашей деятельности эти три характеристики: педагогическо-управленческую направленность, педагогическо-управленческую компетентность и деятельностную гибкость.

В каждом типе можно выделить два подтипа относительно второй по значимости

характеристики. Для определения своего варианта воспользуйтесь таблицей:

	1	2	3
I тип	направленность направленность	компетентность гибкость	гибкость компетентность
II тип	компетентность компетентность	направленность гибкость	гибкость направленность
III тип	гибкость гибкость	компетентность направленность	направленность компетентность

Работу над собой, своим личностно-профессиональным развитием желательно начать с третьей по значимости, а следовательно, более проблемной для вас характеристики.

Советуем прислушаться к рекомендациям по совершенствованию личностно-профессиональных характеристик, определяющих успех вашей деятельности.

Развитие педагогическо-управленческой направленности полезно начинать с самоанализа. Для прояснения своих проблем можно написать сочинение про роль и значение своей деятельности, провести экспертизу собственных профессиональных проблем, проранжировать качества идеального заместителя директора по воспитательной работе и свои собственные. Постарайтесь увидеть себя «в зеркале собственных представлений и самооценок». Чрезвычайно полезна процедура «Предмет рассказывает о хозяине», когда вы говорите о себе самом в третьем лице, что позволит вам быть более раскованным и поделиться сокровенным, облегчит задачу самораскрытия.

Управленческо-воспитательная деятельность многогранна: это деятельность и руководителя и педагога-воспитателя в одном лице. Вам одновременно приходится работать и со взрослыми (классными руководителя-

ми, родителями, общественностью), и с детьми.

Если ваша методическая культура не позволяет вам на достаточном уровне оказывать помощь классным руководителям или вы испытываете трудности в работе со школьным активом, не стесняйтесь обращаться к коллегам, изучайте опыт коллег — в литературе и в Интернете. Создайте сайт для заместителя директора школы по воспитательной работе — это поможет найти референтный круг для обмена информацией.

Хорошим способом работы над своей *деятельностной гибкостью* служит «Разговор со сменой позиций», когда вы сами с собой ведёте внутренний диалог по поводу какой-то своей проблемы, поочередно «входя» в различные ролевые позиции: реалиста, фантазёра, скептика. Очень полезны игры «А если бы я был классным руководителем, школьником?». Целесообразно проигрывать реальные педагогические ситуации, например, «Подготовка школьного праздника», «Методическое объединение классных руководителей», создавать ситуации, требующие новой деятельности и нового уровня общения — «лагерь, сбор, путешествие».

Ваш профессиональный рост — не линейное движение, а процесс по спирали: чем больше попыток развить ту или иную характеристику (педагогическо-управленческую направленность, педагогическо-управленческую компетентность и деятельностьную гибкость) вы совершаете, тем больше нового, осознанного опыта приобретаете, тем выше уровень вашего профессионального самосознания и, стало быть, профессионального развития, основанного на саморазвитии. Бесконечность этого процесса — показатель бесконечности и безграничности профессионального развития. **НО**