



Человек и образование 2013-2024

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

Все права защищены

Выпуск 1 (62) Том . 2020

Развитие школы как задача заместителя директора: результаты анализа нормативных документов

Хасан Эвелина Хасановна

аспирант, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена

Российская Федерация, Санкт-Петербург

Аннотация

Главный акцент статьи сделан на результатах изучения должностных обязанностей заместителя директора школы. Особое внимание уделено функционалу, связанному с обеспечением развития образовательного учреждения. Статья представляет собой результат анализа нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность управленческого корпуса школ с середины XIX века по настоящее время.

Ключевые слова: заместитель директора школы, функция развития

Дата публикации: 26.06.2022

Ссылка для цитирования:

Хасан Э. Х. Развитие школы как задача заместителя директора: результаты анализа нормативных документов // Человек и образование – 2020. – Выпуск 1 (62) С. 145-151 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020872-4-1> (дата обращения: 22.07.2024). DOI: 10.54884/S181570410020872-4

¹ Современный этап существования российской школы ориентирован на всестороннее развитие и характеризуется ориентацией образовательных

организаций на решение современных целей и задач, связанных с достижением нового качества образования, рационализацией образовательного процесса, а также обеспечением качественных изменений в деятельности современной школы. *Механизмом, способствующим течению этих процессов, выступает инновационная деятельность современного школьного учителя, ставшая в последние годы имманентно присущей его профессиональной деятельности.*

2 Государственные установки и ориентир на непрерывное развитие заставляют образовательные организации по-новому взглянуть на реализацию процесса развития и совершенствования школы. На государственном и региональном уровнях стимулируется свобода научного творчества и развитие педагогических исследований, а также поддерживается инновационная деятельность школ. Государство возлагает надежды на инновационных лидеров и содействует распространению их лучшего опыта.

3 Развитие школы путем реализации инновационной деятельности – сложное и многоэтапное явление, поэтому возникает потребность в качественном управлении этим процессом. В контексте развития современной школы именно на заместителя директора возлагаются обязанности по обеспечению непрерывного и устойчивого развития образовательной организации.

4 Попыткой эффективного достижения непрерывного и устойчивого развития школы становится введение в педагогический штат должности школьного администратора (заместителя директора) по развитию, на плечи которого возлагаются обязанности по управлению инновациями. *Главной миссией заместителя директора школы по развитию становится обеспечение компетентного, действенного и эффективного управления процессами развития школы и, как следствие, перевод образовательного учреждения на новый качественный уровень* (согласно анализу Проекта профессионального стандарта руководителя образовательной организации 2015 года и должностных инструкций заместителя директора 2015-2019 годов).

5 Существует ряд синонимичных названий такой должности, вводимой в российской школе в разные периоды ее становления: заместители директора по научной, исследовательской, методической, инновационной, экспериментальной работе, а также по обновлению содержания образования и развитию школы.

6 Возникает вопрос, существовала ли должность заместителя директора в административном штате российской школы в разные исторические периоды ее становления? Был ли наделен заместитель директора функцией, связанной с обеспечением развития школы?

7 Для ответа на эти вопросы был проведен анализ нормативных документов периода 1758-2015 годов (декретов, положений, приказов, уставов, актов об образовании Российской империи, РСФСР, СССР, РФ), регламентирующих деятельность учреждений просвещения (образования), правил внутреннего трудового распорядка для работников школ, квалификационных характеристик должностей руководящих и педагогических работников учреждений просвещения (образования) СССР и РФ. Всего проанализировано 32 документа.

⁸ Для решения поставленных задач в первую очередь важно обратиться к истокам возникновения должности заместителя директора школы. Одно из первых упоминаний об административной должности, осуществляющей помощь и разделяющей полномочия с главным лицом школы, встречается в «Проекте регламента Академической гимназии», составленном М.В. Ломоносовым в 1758 году. Несмотря на то, что документ не принял силу закона, он стал не только одним из лучших общепринятых образцов устава образовательного учреждения того времени, но и получил отражение в современных взглядах, подходах и технологиях реализации процессов образования и управления в школе.

⁹ Анализ «Проекта регламента Академической гимназии» показал, что во главе управления гимназией стояли инспектор (фактический руководитель) и ректор (помощник руководителя). Они разделяли между собой функцию по всеобщему надзору за деятельностью гимназии. Обязанности ректора в «Проекте регламента Академической гимназии» охватывали: учет успеваемости и способностей учащихся с ведением соответствующих табелей, учет поведения и опозданий учащихся, наблюдение за порядком в классах и столовой, организацию и проведение экзаменационных испытаний учащихся, контроль деятельности учителей и подготовку их замещения (статьи 52-53, 57, 101-105, 107 Проекта) [1]. Можно предположить, что инспектор выполнял роль нынешнего директора школы, а ректор был его помощником или заместителем, владеющим навыками преподавания. Что же касается ректорских функциональных обязанностей, то они не предполагали участия в деятельности по развитию школы, оставляя за собой функцию наблюдения и контроля.

¹⁰ Ситуация в деятельности гимназий несколько изменилась после того, как Комитет устройства учебных заведений, существовавший при Министерстве народного просвещения для подготовки и осуществления реформы народного образования, разработал в 1828 году новый устав для гимназий. «Устав гимназий и училищ уездных и приходских» представлял собой документ, регламентирующий деятельность приходских и уездных училищ (главы I и II соответственно) и гимназий (глава III) [8]. Проанализировав данный нормативный документ, важно отметить появление в содержании деятельности администрации учебных заведений (уездных училищ и гимназий) функции, связанной с обеспечением развития образовательных учреждений.

¹¹ Остановившись на главе II, посвященной регламентации деятельности уездных училищ (статьи 46-133 Устава), важно отметить появление в административно-управленческом штате должности директора – главы уездного училища. Его деятельность была схожа с деятельностью современного директора образовательной организации. Помощником главы уездного училища был назначен смотритель. Он являлся непосредственным начальником училища и вторым лицом училища после директора. В его обязанности входили: контроль и наблюдение за учебным процессом, учащимися и учителями; ведение внутришкольной документации; ведение финансовых и хозяйственных дел. Можно предположить, что такой заместитель совмещал известные современной школе обязанности по части учебно-воспитательной работы и административно-хозяйственной деятельности.

¹² Особого внимания заслуживает статья 106 Устава. Каждый месяц в училище созывалось общее совещание, на котором обсуждались вопросы, связанные с улучшением способов преподавания. Цель, которой добивались участники ежемесячных общих совещаний (директор, смотрители, педагоги и др.), предполагала облегчение усилий учащихся. Учителя пытались развивать методики преподавания. Возможно, перед нами одни из первых попыток рационализации процесса обучения и тиражирования педагогического опыта, заложенные в должностной инструкции администрации учебного заведения.

¹³ Наряду с этим в должностные обязанности смотрителя уездного училища входило систематическое изучение опыта других учебных заведений. Статьи 109 и 110 «Устава гимназий и училищ уездных и приходских» [8] обязывали смотрителя каждую неделю обозревать находящиеся в одном городе с ним учебные заведения, а другие (находящиеся дальше), по крайней мере, два раза в год. Объектом изучения становились образ, способности и поведение учителей, успехи и нравственность учащихся, качество исполнения постановлений и предписаний (статья 110). Зная, что одной из главных функций смотрителя был надзор и в подчинении он мог иметь несколько уездных училищ, можно допустить, что мероприятия, связанные с посещением других учебных заведений, носили характер контроля и проверки. Однако можно предположить, что в ходе изучения опыта одних коллег, смотритель получал актуальные представления об опыте преподавания в разных школах и тиражировал рациональные и результативные методы среди других.

¹⁴ Что касается организации деятельности гимназий, то согласно главе III «Устава гимназий и училищ уездных и приходских» от 1828 года [8], в гимназиях была введена должность инспектора – «помощника директора во всем» (статья 195 Устава). Он избирался из числа старших учителей. Инспектор нес ответственность за все, что касается надзора за преподаванием и нравственной части воспитания в гимназии (статья 195 Устава). В случае отсутствия директора инспектор вступал во все права и обязанности первого. Функционал инспектора распространялся на область наблюдения за порядком в классах, контроля исполнения своих обязанностей учителями, организации замещения учителей и ведения хозяйства гимназии. Изучив должностные обязанности управленческого корпуса, отметим, что прямых функций по обеспечению развития образовательного учреждения выявлено не было.

¹⁵ Наряду с этим важно отметить, что при гимназиях, также как и в уездных училищах, был создан Совет гимназии (статьи 194, 207 Устава) – орган, занимающийся усовершенствованием способов преподавания (статья 212 Устава). Он был образован из преподавателей гимназии для руководства учебным и воспитательным процессом. Этот шаг можно расценивать как способ обеспечения развития учебного заведения, поскольку на совете обсуждались и решались насущные вопросы преподавания и воспитания, выдвигались и сталкивались мнения. Что касается последующих реформ среднего образования 1849, 1864 и 1871 годов, то содержание деятельности инспектора существенно не изменилось.

¹⁶ Менялись политический строй и обстановка в стране. Сложный для России период событий Октябрьской революции 1917 года стал этапом

глобальных реформ и изменений в российской школе. Учительство осуществляло свою педагогическую деятельность в условиях восстановления страны после войны. Кризис перехода к индустриальному городскому обществу, который не был разрешен принятыми мерами и реформами, обострил социальные противоречия. Проблема низкого качества человеческих ресурсов была существенным затруднением для всестороннего развития страны. Будучи в то время во главе всего советского просвещения А.В. Луначарский, отмечал тяжелое положение дел [5].

17 Возросшие амбициозные задачи государства, смена парадигмы образования, новый подход к содержанию деятельности внутришкольного управления заставили образовательные организации по-новому взглянуть на реализацию процесса развития и совершенствования школы. Пришедшая на смену Советская власть «строгим голосом ставила все же серьезные требования по части подготовки образованных людей» [2, с. 1]. Глобальные изменения в подходах к Советскому просвещению отразились в декрете «Об единой трудовой школе» [9]. Появилась совершенно новая школа.

18 А.В. Луначарский обратился к учительству и деятелям народного образования с агитационной статьей о социалистическом обновлении страны (главной всеобщей цели) и ведущей роли учительства в этом действии [3]. Народный комиссар наметил направления работы, предстоящей учительству в самом неотложном будущем, и назвал главным подспорьем построения нового социалистического порядка единую трудовую школу для создания нового трудового общества. Именно на плечи учительства была возложена миссия обновления и развития страны.

19 Уже в 1923 году в первой редакции на государственном уровне вышел «Устав единой трудовой школы» [9]. В нем регламентируется деятельность администрации школы, на которую возложена больше педагогическая миссия, чем миссия по внедрению инноваций. Справедливо, ведь школа только «поднимается» и должна научиться качественно осуществлять свою прямую функцию – образовательную (то, что сейчас мы называем качеством образования). Несмотря на это в школах был введен орган Школьный совет, одной из задач которого являлось «Заслушивание и обсуждение проектов улучшения постановки дела в школе» [9, с. 3]. Кроме того, пункт № 25 Устава призывает к развитию: «В целях обмена наблюдениями и опытом отдельных школьных работников одна из лучших наиболее активных школ по назначению отдела народного образования организует объединение прилегающих школ и периодически ... созывает педагогическое совещание...» [9, с. 4].

20 Сохранилась ли в Советской школе административная обязанность заместителя и помощника директора? Должность инспектора школы была ликвидирована в связи с упразднением гимназий (Декрет ВЦИК «Об единой трудовой школе РСФСР» от 16 октября 1918 года, статья 1, примечание 2) [9]. Должность получила другое название: заместитель заведующего школой [9]. В отсутствие заведующего его заместитель полностью вступал в права и обязанности первого. Среди них ответственное руководство педагогической, хозяйственной и административной частью школы: наблюдение за ходом учебно-

воспитательного дела (статьи 12, 15 Устава), забота о содержании в порядке здания (статья 13 Устава), ведение школьной отчетной документации (статья 14 Устава). В ходе анализа содержания деятельности заместителя заведующего школой должностные обязанности, связанные с управлением развитием школы, выявлены не были.

²¹ Даже в поствоенное и постреволюционное время предпринимались попытки тиражирования лучшего опыта с целью развития школы. Комиссариат Народного Просвещения в лице А.В. Луначарского и инициативного совета коммунистов-деятелей увидел решение проблемы государственного застоя науки и просвещения в создании планомерной профессиональной организации работников просвещения и культуры России. Ведущей идеей стало создание такого широкого союза педагогов и просветителей, которые в непростой исторический период революционной России, «уча и просвещая, лихорадочно и настойчиво учатся и просвещаются сами» [3, с. 3]. Этот союз станет «армией доброй воли и постоянного самоусовершенствования» [3, с. 3].

²² Особого внимания заслуживает документ «Типовые правила внутреннего трудового распорядка для работников начальных, семилетних и средних школ РСФСР», утвержденный 17 июня 1946 года [10]. Документ разделяет обязанности администрации школы и штатных учителей, возлагая обязанности по реализации инновационной деятельности на администрацию, которая обязана была, в соответствии с подпунктом «е» пункта 11 части третьей Типовых правил, «проводить мероприятия по рационализации школьного дела и повышению квалификации учителей; оказывать содействие производственным совещаниям, рассматривая все поступающие предложения от учителей, направленные на улучшение работы школы; всемерно поощрять лучших работников и пропагандировать их опыт» [10]. Кроме этого, согласно пункту 14 части третьей Типовых правил [10], заведующий учебной частью контролировал качество преподавания и организовывал методическую работу с учителями и проверял ее.

²³ Вышедший 8 сентября 1970 года новый «Устав средней общеобразовательной школы» [6] претерпел изменения. В нем появился раздел «Руководство школой» с подробным описанием обязанностей заместителя директора по учебно-воспитательной работе в рамках ключевого вопроса – реализации инноваций. Заместитель директора должен был организовать методическую работу в школе и мероприятия по совершенствованию умений учителей. Устав гласит (пункты 50, 53): «Эти объединения были призваны помогать учителю повышать идейно-теоретический уровень, овладевать новыми, более совершенными методами и приемами обучения и воспитания детей, опытом работы лучших учителей и воспитателей, систематически знакомиться с достижениями науки, с педагогической и научно-популярной литературой» [6]. Школа вела пропаганду знаний.

²⁴ Более поздняя редакция правил внутреннего трудового распорядка для работников общеобразовательных школ от 23 декабря 1985 года лишь расширяет основные обязанности работников [7]. В новой редакции все педагогические работники школы, в соответствии с подпунктом «в» пункта 14 части третьей, обязаны всемерно стремиться к повышению качества выполняемой работы,

постоянно проявлять творческую инициативу. Кроме этого, в соответствии с подпунктом «е» пункта 14 части третьей, педагогические работники должны были систематически повышать свой идейно-теоретический и культурный уровень, деловую квалификацию.

²⁵ Администрация школы была обязана «совершенствовать учебно-воспитательный процесс, создавать условия для внедрения научной организации труда; организовывать изучение, распространение и внедрение передового опыта работников данного и других коллективов школ; обеспечивать систематическое повышение квалификации работниками школы, идейно-теоретического уровня и деловой квалификации», «развивать социалистическое соревнование, создавая условия для всемерного повышения эффективности и улучшения качества работы». «Администрация должна способствовать созданию в трудовом коллективе деловой, творческой обстановки, всемерно поддерживать и развивать инициативу и активность работников». Таким образом, впервые на уровне Министерства просвещения в нормативно-правовом документе обязанности, связанные с развитием школы, были вверены администрации.

²⁶ Политические процессы, бурно развивавшиеся в России начиная с 1985 года – года начала перестройки общества и общественного сознания, привели к необходимости приведения в соответствие системы образования с требованиями обновляющегося общества. Расцвет инноваций в российской школе в 80-х, 90-х годах XX века был вызван необходимостью разрешения противоречий, сложившихся в системе образования, поиском путей ее развития.

²⁷ Инновационный бум породил в школах две должности: научного руководителя школы, который чаще всего был приглашенным научным работником, и заместителя директора по науке, который занимался реализацией инновационной деятельности. Именно эти должностные лица отвечали за развитие школы, проектировали индивидуальные траектории развития, реализовывали широкий спектр экспериментальной работы и не только.

²⁸ Подводя итог, важно отметить, что понятия «развитие» и «становление» российской школы оказались синонимичными. Российская школа всегда стремилась к развитию. Уже с образованием гимназий и уездных училищ в начале XIX века российские образовательные учреждения предпринимали попытки по совершенствованию способов преподавания, рационализации процесса обучения и преподавания, а также тиражированию опыта среди коллег (создание совета гимназии, посещение смотрителем других учебных заведений).

²⁹ Не нуждается в подтверждении тот факт, что главные изменения начались в школе в 20-е годы XX века с возникновением единой трудовой школы. В школах был введен совет под руководством заведующего и его заместителя. Главной задачей совета являлось заслушивание и обсуждение проектов улучшения дел в школе. Орган был создан с целью обмена наблюдениями и опытом отдельных школьных работников.

³⁰ Несмотря на то, что меры по развитию и улучшению дел в российской школе принимались активно, прямой функционал административного штата, связанный с развитием, отсутствовал.

³¹ Позже стал наблюдаться отход от единого типа средней школы. Особого внимания заслуживает документ 1947 года «Типовые правила внутреннего трудового распорядка для работников начальных, семилетних и средних школ РСФСР». Впервые на уровне Министерства просвещения в нормативно-правовом документе обязанности, связанные с развитием школы, были вверены администрации. Документ возлагал на администрацию функцию по развитию образовательного учреждения, реализацию мероприятий по рационализации школьного дела. Кроме этого администрация должна была организовывать повышение квалификации штатных учителей, содействовать тиражированию опыта через проведение производственных совещаний и советов, рассматривая все поступающие от учителей предложения. Администрация должна была поощрять лучших работников, принимающих участие в развитии школы.

³² Несколько позже, вышедший в 1970 году новый Устав средней общеобразовательной школы включил подробное описание деятельности заместителя директора школы, который был обязан организовывать методическую работу в школе и мероприятия по совершенствованию умений учителей.

³³ Устав средней общеобразовательной школы 1985 года, претерпев небольшие изменения, расширил и уточнил деятельность заместителя директора школы. Он должен был проявлять творческую инициативу, создавать условия для внедрения научной организации труда; организовывать изучение, распространение и внедрение передового опыта работников данного и других коллективов школ; обеспечивать систематическое повышение квалификации работниками школы идейно-теоретического уровня и деловой квалификации, создавая условия для всемерного повышения эффективности и улучшения качества работы, тем самым осуществляя развитие образовательного учреждения.

³⁴ В последние годы в штат образовательных учреждений активно вводится должность заместителя директора по развитию. Проект профессионального стандарта заместителя руководителя образовательной организации, подготовленный Минтруда России 23 июня 2016 года, впервые в истории развития должности наделяет заместителя директора образовательной организации обобщенной трудовой функцией, связанной с руководством развитием образовательной организации. Таким образом, предметом исследования становится деятельность заместителя директора по развитию в современной российской школе.

Библиография:

1. Ломоносов М.В. Проект регламента академической гимназии // Ломоносов М.В. Ибранные произведения Т. II. История. Филология. Поэзия. – М.: Наука, 1986. – С. 414-435.

2. Луначарский А.В. Народное образование в Советской России. Статья [1] – 2. – «Ком. Интернационал», 1919, № 2, стб. 217–220; № 4, стб. 493–499; № 6, стб. 869–872. URL: <http://lunacharsky.newgod.su/articles/narodnoe-obrazovanie-v-sovetskoj-rossii/> (дата обращения: 01.01.2020).

3. Луначарский А.В. Ко всему российскому учительству и всем деятелям народного просвещения / Нар. ком. по просв. А. Луначарский. – М.: Изд-во Всерос. центр. испол. ком. сов. р. с. к. и к. д., 1919. – 15 с.
4. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Заместитель директора школы по научной работе: Новая должность в современной школе: предназначение, полномочия, технология деятельности: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. М.М. Поташника. – М.: Новая школа, 1996. – 144 с.
5. Николаев А.Б. О формировании состава директоров средних школ в дореволюционной России (1725-1917 гг.) // Universum: Вестник Герценовского университета. 2011. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-formirovanii-sostava-direktorov-srednih-shkol-v-dorevoljucionnoy-rossii-1725-1917-gg> (дата обращения: 01.01.2020).
6. Постановление от 8 сентября 1970 г. № 749. Об уставе средней образовательной школы. URL: http://www.libussr.ru/doc_ussr/ussr_7387.htm (дата обращения: 01.01.2020).
7. Приказ от 23 декабря 1985 г. № 223. Об утверждении правил внутреннего трудового распорядка для работников общеобразовательных школ системы Министерства Просвещения СССР. URL: <http://pravo.levonevsky.org/baza/soviet/sssr2445.htm> (дата обращения: 01.01.2020).
8. Устав гимназий и училищ уездных и приходских, состоящих в ведомстве университетов: Санкт-Петербургского, Московского, Казанского и Харьковского. – СПб.: Тип. Департамента нар. просвещения, 1829. – 175 с.
9. Устав единой трудовой школы: Декрет СНК РСФСР от 18 декабря 1923 г. URL: http://www.libussr.ru/doc_ussr/ussr_1900.htm (дата обращения: 01.01.2020).
10. Типовые правила внутреннего трудового распорядка для работников начальных, семилетних и средних школ РСФСР от 17 июня 1946 г. URL: http://www.libussr.ru/doc_ussr/ussr_4598.htm (дата обращения: 01.01.2020).

School Development as the Task of the Deputy Director: Results of the Analysis of Normative Documents

Evelina Hasan

*Graduate Student, Russian State Pedagogical University named after A.I. Herzen
Russian Federation, St. Petersburg*

Abstract

The main focus of the article is on the results of studying the duties of the deputy director. Special attention is paid to the functionality associated with ensuring the development of an educational institution. The article is the result of an analysis of legal documents regulating the activities of the administrative corps of schools from the mid-19th century to the present.

Keywords: school deputy director, development function

Publication date: 26.06.2022

Citation link:

Hasan E. School Development as the Task of the Deputy Director: Results of the Analysis of Normative Documents // *Man and Education* – 2020. – Issue 1 (62) С. 145-151 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020872-4-1> (circulation date: 22.07.2024). DOI: 10.54884/S181570410020872-4