

Боровков С. Е.
Заведующий Лабораторией
молодого специалиста
Окружного методического
центра Западного окружного
управления образования
Департамента образования
города Москвы.

Функции и профессиональные задачи руководителя общеобразовательного учреждения.

Аннотация. Статья посвящена проблемам определения функционала и вытекающих из него профессиональных задач руководителя общеобразовательного учреждения. Анализируются нормативно – правовые акты, определяющие данный функционал. Данная проблема рассматривается через призму профессионального становления директора школы.

Ключевые слова. Руководитель общеобразовательного учреждения, компетентность, директор школы, типовые профессиональные задачи, творческие профессиональные задачи.

Руководитель общеобразовательного учреждения в ходе своей работы на столь сложном, ответственном и хлопотном участке, выполняет огромное количество самых разнообразных функций. Различные нормативно – правовые акты предъявляют определенные требования к деятельности директора школы, уровню его профессиональной компетенции, кругу выполняемых задач.

Так, «**Типовое положение об общеобразовательном учреждении (утв. постановлением Правительства РФ от 19 марта 2001 г. N 196)** (с изменениями от 23 декабря 2002 г.), устанавливают следующие функции руководителя общеобразовательного учреждения:

«70. Руководство общеобразовательным учреждением осуществляет прошедший соответствующую аттестацию руководитель (директор).

Прием на работу руководителя государственного общеобразовательного учреждения осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и в порядке, определяемом уставом общеобразовательного учреждения.

Руководитель муниципального общеобразовательного учреждения назначается решением органа местного самоуправления, если иной порядок назначения не предусмотрен решением органа местного самоуправления.

71. Руководитель общеобразовательного учреждения несет ответственность перед обучающимся, их родителями (законными представителями), государством, обществом и учредителем за результаты своей деятельности в соответствии с функциональными обязанностями, предусмотренными квалификационными требованиями, трудовым договором (контрактом) и уставом общеобразовательного учреждения (подчеркнуто автором).

72. Разграничение полномочий между руководителем и органами самоуправления общеобразовательного учреждения определяется его уставом».

Рассмотрим более подробно, как указанные нормативные документы трактуют необходимые руководителю общеобразовательного учреждения профессионально важные качества.

Так, **Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих Раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"**, определяет, прежде всего, основные составляющие компетентности руководителей (табл. 1).

Таблица 1.

Сравнение компетенций руководителя образовательного учреждения и педагогического работника

Руководитель ОУ	Педагогические работники ОУ
Профессиональная компетентность	
- качество действий руководителя, обеспечивающих своевременное и оптимальное решение управленческих проблем и типичных профессиональных задач; видение проблем и их преодоление; нахождение нестандартных решений задач ; гибкость и готовность принимать происходящие изменения, умение их инициировать и управлять ими; владение современными технологиями управления качеством образования, коллективом; владение проектными технологиями; умение видеть, развивать возможности и ресурсы работников.	- качество действий работника, обеспечивающих эффективное решение профессионально-педагогических проблем и типичных профессиональных задач, возникающих в реальных ситуациях педагогической деятельности, с использованием жизненного опыта, имеющейся квалификации, общепризнанных ценностей; владение современными образовательными технологиями, технологиями педагогической диагностики (опросов, индивидуальных и групповых интервью), психолого-педагогической коррекции, снятия стрессов и т.п., методическими приемами, педагогическими

	средствами и их постоянное совершенствование; использование методических идей, новой литературы и иных источников информации в области компетенции и методик преподавания для построения современных занятий с обучающимися (воспитанниками, детьми), осуществление оценочно-ценностной рефлексии
Коммуникативная компетентность	
- качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями; владение деловой перепиской; умение вести переговоры, выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе; способность разрешения напряженных и конфликтных ситуаций, стимулирования партнера к прояснению его позиций, предложений; владение навыками ораторского искусства, активного слушания (умение слышать и понимать партнера), аргументации и убеждения, мотивации подчиненных.	- качество действий работника, обеспечивающих эффективное конструирование прямой и обратной связи с другим человеком; установление контакта с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, родителями (лицами, их замещающими), коллегами по работе; умение вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных социально значимых целей; умение убеждать, аргументировать свою позицию; владение ораторским искусством, грамотностью устной и письменной речи, публичным представлением результатов своей работы, отбором адекватных форм и методов презентации.
Информационная компетентность	

<p>- качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное восприятие и оценку информации, отбор и синтез информации в соответствии с системой приоритетов; использование информационных технологий в управленческой деятельности, работа с различными информационными источниками и ресурсами, позволяющими проектировать решение управленческих, педагогических проблем и практических задач, ведение школьной документации на электронных носителях.</p>	<p>- качество действий работника, обеспечивающих эффективный поиск, структурирование информации, ее адаптацию к особенностям педагогического процесса и дидактическим требованиям, формулировку учебной проблемы различными информационно-коммуникативными способами, квалифицированную работу с различными информационными ресурсами, профессиональными инструментами, готовыми программно-методическими комплексами, позволяющими проектировать решение педагогических проблем и практических задач, использование автоматизированных рабочих мест учителя в образовательном процессе; регулярная самостоятельная познавательная деятельность, готовность к ведению дистанционной образовательной деятельности, использование компьютерных и мультимедийных технологий, цифровых образовательных ресурсов в образовательном процессе, ведение школьной документации на электронных носителях.</p>
Правовая компетентность	
<p>- качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное использование в управленческой деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти; разработку локальных нормативных правовых актов; принятие управленческих решений в рамках существующей законодательной базы.</p>	<p>- качество действий работника, обеспечивающих эффективное использование в профессиональной деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти для решения соответствующих профессиональных задач.</p>

Как отмечают в своём исследовании Э.Н. Гусинский и Ю.И. Турчанинова [1], пытаясь точно указать момент появления личности в процессе индивидуального развития, мы обязательно наталкиваемся на трудноопределимый период своеобразной «подготовки» к появлению объекта, которую, как правило, обозначают словом «становление». В этот период внешний наблюдатель иногда уже может разглядеть отдельные черты будущего объекта, но они ещё не складываются в то определённое целое, которое наблюдателю известно по другим образцам. Отделить становление от развития нелегко: размышляя о становлении и развитии личности, мы рассматриваем, как правило, именно тот период, когда личность формируется, но ещё не выявилась вполне. Когда мы говорим о развитии какого-то объекта, мы обычно имеем в виду, что этот объект как-то совершенствуется, усложняется, развивается.

Как видно из вышесказанного в современной литературе встречается целый ряд понятий тем или иным образом связанных с представлением о становлении личности, в том числе профессиональной: развитие, формирование, обновление, расширение, модернизация, диверсификация, изменение, перенацеливание и т.д. Каждый из предложенных терминов и множество других, имеет свои смысловые оттенки, и применяется в различных ситуациях. Встречаются случаи некорректного использования отдельными авторами тех или иных терминов.

Говоря о личности профессионала вообще как о сложившейся целостной системе профессиональных знаний, умений, навыков и, главное, наполнении их личностным смыслом, мы рассматриваем подготовку будущих профессионалов именно как период профессионального становления. Это индивидуализированное становление профессионально важных качеств и способностей, профессиональных знаний и умений, активное качественное преобразование личностью своего внутреннего мира, приводящее к принципиально новому строю и способу жизнедеятельности - творческой самореализации в профессии.

В психолого-педагогической литературе широко используется термин «профессиональное становление» личности. Современные исследователи рассматривают его с различных позиций. Например, Т.В. Кудрявцев [4] рассматривает «профессиональное становление» как длительный процесс развития личности с начала формирования профессиональных намерений до полной реализации себя в профессиональной деятельности. Центральное звено этого процесса - профессиональное самоопределение. Т.В. Зеер трактует «профессиональное становление» как формообразование личности, адекватное требованиям профессиональной деятельности [2]. К.М. Левитан исследует этот термин как решение профессионально значимых, всё более усложняющихся задач - познавательных, морально-нравственных и коммуникативных, в процессе чего профессионал овладевает необходимым

комплексом связанным с его профессией деловых и нравственных качеств [3].

Необходимо особо отметить, что почти всеми учеными, занимающимися проблемой профессионального развития, признается, что человек достигает вершины своего профессионального развития на стадии осуществления *самостоятельной* профессиональной деятельности. Поэтому профессиональное развитие зависит от особенностей деятельности и индивидуальных возможностей конкретного человека. Из этого следует, что процесс профессионального становления является индивидуальным и неповторимым для каждого человека.

Для того что бы более детально разобраться во всех указанных терминах необходимо осознать тот факт, что специалист всегда решает определенное количество задач (задачи иногда называю проблемами, вопросами и т.д.). Автор, исходя из единообразия трактовки понятий будет употреблять термин «задачи» или «профессиональные задачи», которые в принципе должны быть прописаны в его должностной инструкции (рис. 1).



Рис. 1. Структура задач решаемых специалистом в процессе его профессиональной деятельности

Под **типовой профессиональной задачей**, далее автором будет пониматься, такая задача, которую начинающий руководитель решал в своей предыдущей профессиональной деятельности. Причем его опыт достаточен для понимания как в новой обстановке использовать предыдущие наработки в необходимом качестве и объеме.

Под **творческой профессиональной задачей** далее автором будет пониматься, такая задача, которую начинающий руководитель не решал в своей предыдущей деятельности. Причем при ее формулировании возникает

неопределенность, либо в самой трактовке задачи, либо в методе ее решения, либо в интерпретации получаемых результатов.

Предположим, что у нас есть такая должностная инструкция, где прописаны все задачи, которые должен решать руководитель образовательного учреждения. Начинаящий руководитель, во-первых, не знает всей номенклатуры этих задач, а во-вторых, не все их может решать, в такой постановке вопроса профессиональное становление начинающего руководителя общеобразовательного учреждения есть освоение всей номенклатуры профессиональных задач, которые он должен решать с последующим обучением их решению.

Задачи, которые предстоит решать начинающему руководителю общеобразовательного учреждения, изложены во втором разделе указанного выше «Единого квалификационного справочника» (табл. 2), который полностью посвящен определению должностных обязанностей, специфике знаний, которыми должен обладать руководитель образовательного учреждения и требованиям к его квалификации.

Таблица 2.

Сравнение должностных обязанностей руководителя образовательного учреждения и заместителя руководителя образовательного учреждения

Руководитель ОУ	Заместитель руководителя образовательного учреждения
Должностные обязанности.	
<ul style="list-style-type: none">– Осуществляет руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения.– Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения.– Обеспечивает реализацию федерального государственного	<ul style="list-style-type: none">- Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения.– Координирует работу преподавателей, воспитателей, мастеров производственного обучения, других педагогических и иных работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности образовательного учреждения. –

<p>образовательного стандарта, федеральных государственных требований. Формирует контингенты обучающихся (воспитанников, детей),</p> <ul style="list-style-type: none">– обеспечивает охрану их жизни и здоровья во время образовательного процесса, соблюдение прав и свобод обучающихся (воспитанников, детей) и работников образовательного учреждения в установленном законодательством Российской Федерации порядке.– Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении.– Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в образовательном учреждении.– Совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательного учреждения, образовательной программы образовательного учреждения, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка	<ul style="list-style-type: none">– Обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий, в том числе дистанционных.– Осуществляет контроль за качеством образовательного (учебно-воспитательного) процесса, объективностью оценки результатов образовательной деятельности обучающихся, работой кружков и факультативов, обеспечением уровня подготовки обучающихся, соответствующего требованиям федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований.– Организует работу по подготовке и проведению экзаменов.– Координирует взаимодействие между представителями педагогической науки и практики.– Организует просветительскую работу для родителей (лиц, их заменяющих).– Оказывает помощь педагогическим работникам в освоении и разработке инновационных программ и технологий.– Организует учебно-воспитательную, методическую, культурно-массовую, внеклассную работу.– Осуществляет контроль за учебной нагрузкой обучающихся, воспитанников.
--	---

<p>образовательного учреждения.</p> <ul style="list-style-type: none">– Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.– В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования.– В пределах установленных средств формирует фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть.– Утверждает структуру и штатное расписание образовательного учреждения.– Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом образовательного учреждения.– Осуществляет подбор и расстановку кадров.– Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников.– Обеспечивает установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников), выплату в полном размере причитающейся работникам заработной	<ul style="list-style-type: none">– Составляет расписание учебных занятий и других видов учебной и воспитательной (в том числе культурно-досуговой) деятельности.– Обеспечивает своевременное составление, утверждение, представление отчетной документации.– Оказывает помощь обучающимся (воспитанникам, детям) в проведении культурно-просветительских и оздоровительных мероприятий.– Осуществляет комплектование и принимает меры по сохранению контингента обучающихся (воспитанников, детей) в кружках.– Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства.– Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением.– Принимает участие в подготовке и проведении аттестации педагогических и других работников образовательного учреждения.– Принимает меры по оснащению мастерских, учебных лабораторий и кабинетов современным оборудованием, наглядными пособиями и техническими средствами обучения, пополнению библиотек и методических кабинетов учебно-
---	--

<p>платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами.</p> <p>– Принимает меры по обеспечению безопасности и условий труда, соответствующих требованиям охраны труда.</p> <p>– Принимает меры по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении.</p> <p>– Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда.</p> <p>– Создает условия, обеспечивающие участие работников в управлении образовательным учреждением.</p> <p>– Принимает локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников.</p> <p>– Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного</p>	<p>методической, художественной и периодической литературой.</p> <p>– Осуществляет контроль за состоянием медицинского обслуживания обучающихся (воспитанников, детей), жилищно-бытовых условий в общежитиях.</p> <p>– При выполнении обязанностей заместителя руководителя образовательного учреждения по административно-хозяйственной работе (части) осуществляет руководство хозяйственной деятельностью образовательного учреждения.</p> <p>– Осуществляет контроль за хозяйственным обслуживанием и надлежащим состоянием образовательного учреждения.</p> <p>– Организует контроль за рациональным расходованием материалов и финансовых средств образовательного учреждения.</p> <p>– Принимает меры по расширению хозяйственной самостоятельности образовательного учреждения, своевременному заключению необходимых договоров, привлечению для осуществления деятельности, предусмотренной уставом образовательного учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств.</p> <p>– Организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности образовательного учреждения, разработке и реализации мероприятий по повышению эффективности</p>
---	--

<p>учреждения.</p> <ul style="list-style-type: none">– Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, предприятиями, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами.– Представляет образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях.– Содействует деятельности учительских (педагогических), психологических организаций и методических объединений, общественных (в том числе детских и молодежных) организаций.– Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом образовательного учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств.– Обеспечивает представление учредителю ежегодного отчета о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности образовательного учреждения в целом.– Выполняет правила по охране труда и пожарной безопасности.	<p>использования бюджетных средств.</p> <ul style="list-style-type: none">– Обеспечивает контроль за своевременным и полным выполнением договорных обязательств, порядка оформления финансово-хозяйственных операций.– Принимает меры по обеспечению необходимых социально-бытовых условий для обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения.– Готовит отчет учредителю о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств.– Руководит работами по благоустройству, озеленению и уборке территории образовательного учреждения.– Координирует работу подчиненных ему служб и структурных подразделений.– Выполняет правила по охране труда и пожарной безопасности.
---	--

Должен знать:

<p>приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, физкультурно-спортивную деятельность; Конвенцию о правах ребенка; педагогику; достижения современной психолого-педагогической науки и практики; психологию; основы физиологии, гигиены; теорию и методы управления образовательными системами; методы формирования основных составляющих компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой); современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием; основы экономики, социологии; способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней; основы менеджмента, управления персоналом; основы</p>	<p>приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, физкультурно-спортивную деятельность; Конвенцию о правах ребенка; педагогику; достижения современной психолого-педагогической науки и практики; психологию; основы физиологии, гигиены; теорию и методы управления образовательными системами; методы формирования основных составляющих компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой); современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием; основы экономики, социологии; способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части,</p>
---	---

управления проектами; правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения; правила по охране труда и пожарной безопасности.	касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней; основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами; правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения; правила по охране труда и пожарной безопасности.
Требования к квалификации.	
Высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом" и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.	Высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом" и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления, менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

Таким образом, руководитель общеобразовательного учреждения в ходе своего профессионального становления осваивает решение целого ряда типовых профессиональных задачи, накапливает набор компетенций необходимых для решения творческих задач, возникающих в ходе его деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гусинский Э.Н., Турчанинова Ю.И. Введение в философию образования. М., 2000. 21 с.

2. Зеер Т.В. Профессиональное становление личности инженера-педагога. Урал, 1988, 51 с.
3. Левитан К.М. Личность педагога: становление и развитие. Саратов, 1991. 34 с.
4. Кудрявцев Т.В. Психолого-педагогические проблемы высшей школы //Вопросы психологии. 1981. № 2. с.67.