

Роли, функции, основные направления деятельности зам. директора по НМР (Содержание работы)

ЗПН: что делать?

Осознание миссии, особенностей и принципов деятельности ЗПН позволяют переключить внимание на определение главных линий содержания его работы. Перед нами возникает весьма популярный в России на протяжении многих веков вопрос: «Что делать?»

В литературе по менеджменту справедливо замечено, что для управленцев любого ранга решение вопроса «что делать?» труднее, чем для представителей других профессий, так как в силу «вторичности» управления, его природной зависимости от потребностей объекта, действующего в изменчивой внешней среде, работа менеджера (даже по сравнению с учителем, который при всей самоотверженности своего труда все-таки располагает определенными программами) оказывается ненормированной, а круг его обязанностей кажется безразмерным. Чтобы уйти от такой «дурной бесконечности» видов деятельности, сохранить здоровье и работоспособность и быть в состоянии принести школе реальную пользу, ЗПН необходимо как-то упорядочить свой труд, представить себе основные границы своей работы, грамотно определить основной фронт работы и приоритетные направления «наступления на этом фронте». Именно на это нацелена данная часть наших рекомендаций — одна из важнейших в книге.

Как подойти?

Как лучше и полнее проанализировать возможное содержание деятельности ЗПН? Какой путь здесь лучше выбрать? Попытаться перечислить все виды и формы его работы? Назвать те управленческие функции, которые выполняет обычно ЗПН? Сформулировать основные направления его работы? Во всех

этих подходах есть свой рациональный смысл. Однако мы в этой книге решили пойти несколько иным путем. Во-первых, мы предлагаем рассмотреть многообразие тех ролевых позиций, которые обычно приходится занимать ЗПН в школе, во-вторых, показать возможный вклад ЗПН в выполнение основных функций внутришкольного управления и, в-третьих, выделить наиболее важные, основные направления работы ЗПН. Такой подход создает больше возможностей для анализа содержания работы ЗПН с разных сторон, а значит, и для осмысленного выбора приоритетных направлений деятельности нашими уважаемыми читателями.

Роли, роли, роли...

Любому управляющему по роду своих обязанностей объективно приходится выполнять самые различные профессиональные роли, занимать различные ролевые позиции. Можно выделить несколько видов таких ролей: одни из них характеризуют отдельные виды деятельности работника (например, Контролер, Эксперт), другие — его место в сложившемся разделении труда (например, Лидер команды), третьи — поведение в конкретной ситуации (например, Генератор идей во время мозгового штурма или Оппонент директора во время педсовета).

Роли и манера исполнения

Говоря о ролях, важно различать: роли, объективно выполняемые управленцем, и субъективное отношение к этим ролям, неповторимые индивидуальные особенности их исполнения. Объективные роли в большей степени зависят от должности, а не от работника, хотя в выборе приоритетных ролевых позиций каждый работник имеет определенную степень свободы и может проявлять свой индивидуальный вкус (что позволяет выделять различные типы направленности деятельности ЗПН). Субъективные роли, сознательно или бессознательно «играемые» ЗПН, напротив, определяются его индивидуально-психологическими особенностями, окрашены «цветами» индивидуальности данного работника.

Осознайте свои роли!

Мы будем говорить в основном об объективных ролевых позициях школьного ЗПН. При этом будем опираться на широко известные в менеджменте труды американского специалиста Г.Минтцберга. Он выделил в одной из своих работ 10 важнейших профессиональных ролей, выполняемых руководителями. Среди них: межличностные роли (символического

главы организации, лидера, связующего звена), информационные роли (приемника информации, ее распространителя и представителя организации во внешних контактах) и роли, связанные с принятием решения (роли предпринимателя-инноватора, корректировщика нарушений, распределителя ресурсов и переговорщика). Опираясь на этот интересный подход, мы предлагаем рассмотреть основной «репертуар» служебных ролей школьного ЗПН.

Поскольку человеку свойственно не всегда осознавать выполняемые им в жизни роли (подобно тому, как герой Мольера не подозревал, что изъясняется прозой) — одна просьба к нашим читателям: постоянно соотносите при чтении рассматриваемые роли с практикой собственной деятельности, «примеряйте» их на себя, попытайтесь определить, какое место их выполнение занимает в Вашей сегодняшней и завтрашней профессиональной деятельности, какие из этих ролей получаются у Вас хорошо, а какие пока вызывают затруднения или не обеспечены необходимыми умениями, навыками, знаниями, техникой исполнения.

ЗПН: один во многих ипостасях

Анализируя ролевой репертуар ЗПН, мы обратили внимание на то, что названия ролей по-разному связаны с собственно управленческой деятельностью: некоторые роли напрямую связаны с различными видами управленческих действий, другие как бы «маскируют» свое управленческое предназначение, зачастую больше характеризуют работу ЗПН как специалиста, будучи при этом не менее важными, чем первые. Все эти роли во многом дополняют и даже перекрывают друг друга, но для нас это сейчас не является важным.

Среди ролей ЗПН, напрямую связанных с выполнением управленческих действий разных видов, авторы выделяют роли: Аналитика, Диагноста, Прогнозиста, Плановика, Проектировщика, Программиста, Принимающего Решение, Организатора, Администратора, Кадровика, Координатора, Распорядителя ресурсов, Руководителя, Мотиватора, Лидера, Инструктора, Контролера, Учетчика, Оценщика, Корректировщика.

В дополнение к этим ролям ЗПН авторы предлагают также рассмотреть роли: Идеолога, Концептуалиста, Методолога, Разработчика документов, Разработчика методического инструментария, Хранителя школьных ценностей и культуры, Культурного лидера, Предпринимателя (Инноватора), Консультанта, Методиста, Наставника, Психотерапевта, Эксперта, Коммуникатора, Оратора, Агитатора, Пропагандиста, Информационного посредника, Исследователя, Экспериментатора, Переговорщика, Конфликтолога, Автора и Редактора текстов, Представителя школы

как заказчика во внешних контактах, Маркетолога (специалиста по маркетингу), Игротехника, Фасилитатора инноваций (слово «фасилитатор», широко употребляемое представителями гуманитарной психологии и педагогики, можно перевести как «помогающий», «облегчающий», «способствующий», «создающий условия»), Ролевой модели (примера для других) и пр.

Подробный анализ всех выделенных ролевых позиций занял бы, наверное, слишком много места, поэтому мы будем делать акцент не на само собой разумеющихся и понятных вещах, а на моментах, требующих разъяснений и комментариев.

Что надо знать о ролях?

Что же необходимо знать о названных ролях школьного ЗПН? Мы полагаем, что знать о них надо следующие вещи: суть и смысл роли, ее значение для общего успеха деятельности ЗПН, объекты, области и ситуации ее применения.

Аналитик, Диагност

Роли Аналитика и Диагноста связаны с участием ЗПН в реализации одного из важнейших, пронизывающих всю ткань работы — действия анализа. Смысл этого действия иногда понимают узко, когда анализ пытаются свести к элементарному расчленению целого на составные части (анализ как антипод синтеза). Мы же имеем в виду анализ в широком смысле как синоним всей мыслительной, интеллектуальной деятельности по переработке профессионально значимой информации. В этом случае анализ видится как проникновение в суть дела, как движение, говоря словами поэта: «до оснований, до корней, до сердцевины» рассматриваемых явлений школьной жизни, как действие, стремящееся дойти до понимания и причинного объяснения событий, постановка диагноза (отсюда и роль Диагноста), как основы для взвешенной оценки происходящего, положительных и негативных сторон в деятельности и ситуации. Анализ и диагностика как выявление и оценка причин различных отклонений и рассогласований предполагают соотнесение того, что происходит, с нашими ценностями, целями, нормами, эталонами, критериями, выбор которых также требует анализа и проектирования и также входит в круг деятельности школьного ЗПН.

В работе ЗПН (как и других руководителей школы) аналитическая деятельность включает не только мыслительные этапы, но и «обнародование» полученных результатов, их обсуждение, и, учитывая, что оценка деятельности людей — вопрос тонкий и деликатный, автоматически тянет за собой весь шлейф психологических, отношенческих проблем.

С учетом особой роли анализа в системе управления (анализ

является сквозным действием, пронизывающим все управление и входящим в структуру других управленческих действий) и стратегической миссии ЗПН ясно, что роли Аналитика и Диагноста относятся к числу наиболее важных в его работе и во многом определяют качество выполнения всех прочих ролей, в том числе — связанных с осуществлением стратегического планирования развития школы.

У ЗПН есть приоритетные предметы анализа. Участвуя в анализе внешней среды, он должен интересоваться прежде всего анализом источников, субъектов и содержания внешнего образовательного заказа школе и затем соотносить эти данные с данными изучения внутренних потребностей школьного сообщества, т.е. учащихся и их родителей и учителей, а также с анализом возможностей, потенциала школы.

Соотнося социальный заказ школе и собственные ценностные ориентации, ЗПН и его коллеги получают те точки отсчета, которые сыграют роль эталонов и критериев оценки при последующем проблемном анализе результатов жизнедеятельности школы, а также факторов, закономерно приводящих к таким результатам. В таком анализе важно обеспечить две стороны: во-первых, необходимо выяснить, осознать и зафиксировать достижения школы, ее сильные стороны, конкурентные преимущества (как плацдарм для будущего развития), а во-вторых — выявить проблемы функционирования школы, требующие осуществления инновационных изменений. Подчеркнем, что успешная аналитическая работа в этом направлении требует от ЗПН овладения методами проблемно-ориентированного анализа жизнедеятельности школы. В ходе такого анализа, как известно, устанавливаются четкие логические связи между результатами работы школы, процессами, их порождающими, и условиями (факторами, ресурсами), обеспечивающими то или иное качество этих процессов. При этом для ЗПН особенно важно уметь анализировать достоинства и недостатки действующего учебного плана школы, учебных программ, организации и технологии обучения и воспитания, эффективность работы по повышению квалификации учителей и воспитателей. Вместе с директором школы ЗПН должен участвовать в анализе качества и эффективности работы системы внутришкольного управления, ее ориентации на развитие.

Зоной особого внимания ЗПН-Аналитика, естественно, является все, что связано с осуществлением инновационных процессов в школе. Здесь важен и анализ инновационных и экспериментальных проектов, программ, и анализ хода их реализации, и анализ общей эффективности процессов развития школы, ее соотнесение с принятыми ценностями и целями развития. Вряд ли кто-то может заменить ЗПН в анализе деятельности таких подразделений, как школьные интеллекту-

альные функциональные службы, предметные и межпредметные кафедры, временные творческие коллективы и т.п.

Эксклюзивным (исключительным) предметом анализа ЗПН в школе является действительность связей школы с научными организациями и высшими учебными заведениями.

Многообразие и сложность объектов анализа предъявляют к аналитической и диагностической деятельности ЗПН весьма высокие требования. При этом стоит подчеркнуть, что владение технологиями анализа, в том числе проблемно-ориентированного, при всем его значении не может заменить наблюдательности, интуиции, интеллектуальной инициативы самого ЗПН.

Прогнозист

Поскольку работа ЗПН по своей миссии связана прежде всего с управлением развитием школы, она в большей мере нацелена в будущее. А это означает, что ЗПН необходимо осваивать роль Прогнозиста. Вместе с только что рассмотренными двумя ролями ЗПН эта роль образует необходимые основания для успешного осуществления такого важнейшего управленческого действия, как планирование.

Что будет выступать объектами прогнозирования в работе ЗПН? На наш взгляд, речь должна идти, во-первых, о попытках прогнозирования развития внешней среды школы и соответственно ее будущих влияний на школу, о прогнозировании будущего социального заказа; во-вторых, о прогнозировании будущих возможностей школы, ее ожидаемых результатов, которые будут достигнуты в случае успеха предполагаемых нововведений; в-третьих, о прогнозировании последствий конкретных управленческих решений и действий. Один из сложнейших моментов связан с прогнозированием результативности опытно-экспериментальной работы, которой «по определению» присуща высокая степень неопределенности.

Изменчивость и непредсказуемость нынешней социальной и образовательной ситуации в нашей стране делают весьма проблематичной опору в прогнозировании на метод экстраполяции (основанный на предположении, что «завтра» будут продолжаться те же тенденции, которые наблюдаются «сегодня»); жизнь не раз показала, что такие прогнозы малонадежны. В такой ситуации приходится делать ставку на экспертные методы прогнозирования. ЗПН пытаются предложить несколько вероятных сценариев развития событий и на этой основе представить вариант наиболее эффективного поведения школы и системы управления. Учитывая недостаточную разработанность методов прогнозирования для школы как важное ограничение, заметим тем не менее, что установка на обязательное, пусть и без претензий на точность, прогнозирование ситуации вокруг школы и в самой

школе и последствий принимаемых решений и действий способна предостеречь ЗПН и всю школу от непродуманных, ошибочных ходов, непроизводительных затрат времени и усилий, других негативных явлений.

Плановик, Программист, Проектировщик

Обозначенный «букет» ролевых позиций ЗПН имеет определенный «общий знаменатель» — все эти «ипостаси» ЗПН связаны с одним из главных управленческих действий — действием планирования.

Выделяя в ролевом репертуаре ЗПН роли Программиста и Проектировщика наряду с ролью Плановика, мы хотим привлечь внимание читателя к тому, что ЗПН является одной из ключевых фигур в разработке особого вида стратегического плана развития школы — целевой программы развития, которая предъявляет к разработчикам более высокие требования по сравнению с традиционными планами работы и предполагает овладение проектировочным мышлением и соответствующими способами деятельности.

Как активный участник стратегического планирования в школе ЗПН вносит свой вклад в осмысление и формулирование системы ценностей, на которых будет строиться искомая модель школы, ее философии, миссии обновленного образовательного учреждения, модели выпускника школы, основных направлений ее развития. Эти общие устремления ЗПН вместе с коллегами должен уметь перевести в русло конкретных, диагностично задаваемых операциональных целей. В соответствии с ними проектируются новый учебный план, учебные программы, технологии обучения и воспитания, отдельные инновации, исследования, эксперименты. В сфере исследовательской и опытно-экспериментальной работы ЗПН, естественно, является главным плановиком и проектировщиком. Ему же приходится курировать планы работы кафедр, различных функциональных служб, нередко — планы методической работы, повышения квалификации педагогов. Важный аспект деятельности ЗПН связан с проектированием внутришкольных стандартов образовательного процесса, норм и правил поведения участников для таких сравнительно новых для школы видов деятельности, как исследование, эксперимент и т.д.

Одним из основных объектов программирования и проектирования для ЗПН выступает система внутришкольного управления.

При широком понимании рассматриваемых ролей в их структуру органически включаются ранее рассмотренные роли ЗПН как Аналитика, Диагноста, Прогнозиста, так как любое планирование предполагает опору на анализ и прогноз

потребностей и возможностей их удовлетворения и всегда должно сопровождаться соответствующими видами деятельности.

Лицо, Принимающее Решение

Будучи управленцем, ЗПН в своей работе постоянно связан с подготовкой и принятием управленческих решений. И хотя обязывающий характер этих решений обычно бывает связан с распоряжениями директора школы, это не умаляет роли и ответственности ЗПН как Лица, Принимающего Решение. Мы полагаем, что без участия и одобрения ЗПН не должны приниматься никакие крупные решения в сфере развития школы, стратегического управления. В его компетенцию должно войти и участие в подготовке кадровых решений, если речь идет об учителях-экспериментаторах, участниках различных инновационных проектов. **Многие решения, направленные на обновление школы, должны быть инициированы и подготовлены именно ЗПН.** То же можно сказать о решениях, связанных с выбором внешних партнеров школы. «Голос ЗПН» важно учитывать и, принимая решения в ходе аттестации учителей, при представлениях педагогов к поощрениям и т.д.

Организатор, Администратор, Координатор, Кадровик, Распорядитель ресурсов

При всей значимости выше рассмотренных ролевых позиций и стоящих за ними интеллектуальных способностей ЗПН любые планы и решения хороши постольку, поскольку они качественно и в срок выполняются. При относительно невысокой степени специализации функций в системе внутри-школьного управления, когда не удастся выделить «чистых» Аналитиков и Плановиков, ЗПН, естественно, необходимо самым активным образом участвовать в организаторской работе. Организаторские функции ЗПН среди прочего предполагают его участие в создании, учреждении новых для школы постоянных и временных подразделений, служб, групп, команд (причем некоторые из них ЗПН впоследствии непосредственно и возглавит). Создав эти структурные единицы, ЗПН должен участвовать в организации их работы. Будничная, повседневная работа ЗПН связана с организацией и инициированием десятков конкретных мероприятий. Как Организатор и Администратор ЗПН «выдает» управленческие команды, распоряжения, распределяет и поручает выполнить определенные виды работ, продумывает и доводит до сведения исполнителей их функциональные обязанности, права, полномочия и ответственность. Здесь необходимо чувство меры и такта, так как по природе своей работа ЗПН не может

строиться на жестком административном поведении и регламентации. ЗПН принимает участие и в решении такой деликатной проблемы, как распределение (почти всегда ограниченных) ресурсов. Здесь он просто обязан отстаивать интересы и приоритеты развития школы, инновационных процессов и интересы тех членов коллектива, которые в них непосредственно участвуют. Речь идет о самых разных ресурсах: финансовых, программно-методических, временных и т.д.

В ситуации перехода от локальных нововведений к целостному и системному обновлению школы перед ЗПН встает задача координации ранее не связанных между собой инновационных начинаний, проектов, а также координации действий отдельных инноваторов и их групп. Специфическим проявлением роли ЗПН как Координатора в ряде школ выступает его работа по координации действий двух частей педагогического коллектива: «обычных» учителей и представителей профессорско-преподавательского состава, пришедших на работу в школу по совместительству. Нередко ЗПН приходится самому организовывать поиск и приглашение на работу в школу квалифицированных специалистов из сторонних организаций и тем самым выполнять еще и роль Кадровика.

Руководитель, Мотиватор, Лидер, Инструктор

Современная теория и практика управления придают особое значение неформальным отношениям в организации, учету индивидуальных и групповых ценностей сотрудников, их мотивации и общению. Все это, как это ни непривычно звучит для многих практиков, включается в компетенцию управленческого действия «руководство». Значение выполнения этого действия и связанных с ним поименованных выше ролей для ЗПН особенно велико. Дело в том, что формальное управление, использование приказов, регламентации, жесткого распределения функциональных обязанностей работников (которое вполне естественно при управлении текущим функционированием школы) оказываются явно недостаточными при управлении инновационными процессами (чем, собственно, и занят ЗПН). Участие в инновациях, исследованиях, экспериментах — дело не только трудное, творческое, но и не будем забывать — **добровольное**. Это означает повышение требований к мотивации этой деятельности со стороны руководителей школы. Зная индивидуальные особенности учителей, их уровень профессиональных притязаний, опытный ЗПН умело стимулирует стремление учителей к творческому росту, освоению новых профессиональных умений и действий, способствует преодолению и переживанию учителем состояния, которое в психологии называют «кризисом компетентности». Одновременно ЗПН-Мотиватор четко нацелен на подготовку

педагогов к осуществлению инновационной, исследовательской, экспериментальной деятельности и сам готовится выступить в роли Инструктора, Тренера, Педагога. Одним из важнейших условий общего успеха деятельности школьного ЗПН является его способность выполнить в коллективе роль неформального Лидера, руководителя, способного повести за собой. Не добившись авторитета и признания, сопутствующих истинному лидерству, некоторые ЗПН зачастую пытаются компенсировать его недостаток использованием «командного голоса» и мер принуждения, что способно только усугубить ситуацию, завести ее в тупик. Поэтому школьный ЗПН обязательно должен быть мастером человеческих отношений и компетентным специалистом.

Контролер, Учетчик, Оценщик, Корректировщик

Управленческое действие «контроль», как известно, является не популярным у исполнителей, да и творческие руководители зачастую недолюбливают (и что опаснее — недооценивают) это действие. Между тем никакое управление ни при каких условиях не может обойтись без обратной связи, без выявления достижения или недостижения намеченных целевых рубежей. Если анализ — это «мозг» управления, то контроль — его «глаза». В широком смысле к действию контроля относятся и действия учета, коррекции, оценки и связанные с ними роли. ЗПН должен помнить, что успех выполнения всех этих ролей закладывается и обеспечивается задолго до контроля как такового — в процессе планирования, так как именно этот процесс формирует цели, критерии и показатели их достижения. Приоритетными объектами контроля для ЗПН выступают инновационные процессы, ход и результаты отдельных нововведений, экспериментов, исследований. Важными контрольными ориентирами являются рубежи, намеченные в программе развития школы. Контроль по факту, после события, или постконтроль, к сожалению, наиболее характерный для традиционного подхода, в работе ЗПН должен быть «потеснен» профилактическим, **опережающим контролем**. Анализируя данные, полученные в ходе контроля, ЗПН должен быть готов предложить меры корректирующего, регулирующего характера, способные нормализовать ситуацию, ликвидировать нежелательные отклонения от планов, т.е. выступить в роли Корректировщика. По результатам работы необходимо уметь аргументированно и в стимулирующей форме оценить достижения ее участников (роль Оценщика).

Поскольку инновационные процессы требуют серьезного и специфического информационного обеспечения, ЗПН часто приходится выступать в ролях Учетчика, Фиксатора и Хранителя информации. Речь, в частности, идет об учете и хранении

информации о результатах жизнедеятельности школы за ряд лет, итогах исследований и экспериментов, об инновациях, имеющих место как в школе, так и за ее пределами (инновационные банки), данные о динамике развития классов, параллелей и ступеней школы, преемственности между ними и т.д.

Теперь перейдем к рассмотрению второй части ролей ЗПН (хотя и не связанных прямо с конкретными управленческими действиями, но не менее важных и значимых).

Идеолог, Концептуалист, Методолог, Хранитель ценностей и культуры

Развитие реальной автономии школ, обретение ими своего индивидуального лица объективно актуализирует осознание в школьных сообществах их неповторимости, их специфических ценностных оснований. С этим и связано появление в репертуаре школьных управленцев «арий» Идеолога, Методолога, Концептуалиста, а также Хранителя школьных ценностей, традиций, культуры. По нашему мнению, все эти роли имеют прямое отношение к амплуа ЗПН. Все они находят зримое, «материализованное» выражение в стратегических документах школы и прежде всего — в концепции будущей школы (как составной части программы ее развития). Однако дело не сводится только к формулированию и «прописыванию» школьной философии, миссии, концептуальных оснований обновляемой модели школы. Названные роли требуют от ЗПН активного диалога с учителями, работы по согласованию ценностей, по поиску общего понимания предназначения школы, путей ее развития. «Идеологические» и «методологические» способности понадобятся ЗПН при отстаивании новой модели школы на различных экспертных и аттестационных комиссиях, на конференциях и симпозиумах. Говоря об этих ролях, важно не забывать о том, что философия школы, ее миссия, методология деятельности в принципе не могут быть делом одного человека, ведь жить по этим ценностям и принципам предстоит всем. Следовательно, необходимо думать о привлечении к разработке духовных оснований жизнедеятельности школы широкого круга педагогов, школьников, других заинтересованных лиц внутри и вне школы.

Разработчик документов

Для успешного выполнения своих многотрудных обязанностей ЗПН, естественно, приходится использовать массу различных документов. Однако творческая природа миссии школьного ЗПН требует от него и большого объема разработческой деятельности по созданию новых документов и даже их новых типов. Практика показывает, что школьный ЗПН, так правило, активно участвует

в разработке стратегических документов школы (программ и концепций развития, учебных планов, образовательных программ, разного рода правил, нормативов, этических кодексов, внутришкольных стандартов). Предметом его забот является также разработка Положений о курируемых им школьных подразделениях (о кафедрах, временных творческих коллективах, инновационных командах и т.д.). Рабочими инструментами ЗПН являются алгоритмы программ опытно-экспериментальной и исследовательской работы. Некоторые из таких оригинальных документов, разработанных благодаря творческому порыву ЗПН, могут стать основой для соответствующих типовых документов и представляют большую ценность для образовательного сообщества и для науки.

Технолог

Еще одна ипостась ЗПН связана с его ролью в разработке технологических процессов. ЗПН может выступить разработчиком новых элементов педагогических технологий, методов, приемов, средств обучения, но прежде всего от него будут ждать советов по технологии инновационной деятельности. Предлагая педагогам четко продуманные решения по проведению эксперимента, апробации новой программы, отслеживанию получаемых результатов, ЗПН способствует существенному повышению эффективности развития школы. К сожалению, во многих школах эта работа не осуществляется, и как бы предполагается, что учителя сами легко освоят фактически новые для них виды деятельности. В этом случае любой контроль всегда выявит только одно: необученные исследователи и экспериментаторы сильно утомились, но мало чего добились.

Разработчик методик

Специфичной ролью ЗПН, которую он вряд ли может делегировать кому-нибудь другому, является роль Разработчика различных исследовательских, диагностических методик. Это могут быть анкеты, вопросники, информационные карты, схемы наблюдений, тестовые материалы. В ряде случаев ЗПН не идет по пути самостоятельной разработки таких методик, правильно понимая, что эта работа требует специальной квалификации. Тогда следует позаботиться о накоплении банка апробированных методик. Иногда стоит проконсультироваться с профессиональными разработчиками — социологами, специалистами по психодиагностике. Некоторые знакомые нам ЗПН специально прошли дополнительное обучение в солидных центрах, чтобы овладеть навыками разработки некоторых методик. Что же касается наиболее сложных и существенно затрагивающих интересы ученика и учителя психодиагностических методик, то мы,

присоединяясь к советам многих специалистов, хотели бы предостеречь наших читателей от излишней методической самодеятельности: засилье в школах примитивных, безграмотных, но претендующих на научность методик отнюдь не способствует решению стоящих перед нами задач.

Культурный лидер

Эта роль — по плечу наиболее эрудированным ЗПН. Она крайне необходима для большинства современных школ, но по ряду объективных и субъективных причин часто остается «вакантной». Роль Культурного лидера нередко выполняют в школе ЗПН, имеющие ученые степени (как правило, по гуманитарным областям научного знания). Их недюжинная начитанность, кругозор, вкус, развитые (несмотря ни на что!) высокие культурные потребности могут становиться сильнейшим источником профессионального авторитета. Именно поэтому многие руководители школ готовы создавать для таких людей льготные условия труда.

Предприниматель (Инноватор)

Роль Предпринимателя в приложении к школьному ЗПН может вызвать у кого-то из читателей реакцию неприятия: какое отношение может иметь ЗПН к предпринимательской деятельности? Между тем в последние годы представления о предпринимательстве очень сильно изменились, и сегодня предпринимателями часто называют людей, никак не связанных с бизнесом, коммерцией, извлечением прибылей. Этого высокого звания удостаивают тех, кто нацелен не столько на использование и даже некоторое улучшение существующего положения дел, сколько на создание чего-то нового. Иными словами, предприниматель сегодня означает — Инноватор. Такая роль обязательно должна осваиваться нашими читателями, так как в противном случае многие учителя, имеющие вкус к обновлению своей деятельности, могут «уйти в отрыв» от ЗПН, являющегося «по должности» их руководителем. Нередко предпринимательская активность ЗПН не находит поддержки у первого руководителя школы. Поэтому желательно согласовывать свои принципы с директором школы.

Консультант, Методист, Наставник, Психотерапевт

Исполнение этой «грозди» ролей должно занимать очень большое место в работе ЗПН, причем неожиданно звучащая для кого-то в этом контексте роль Психотерапевта связана с необходимостью для ЗПН умений, присущих представителям этой профессии: эмпатического понимания, умения встать на пози

цию другого человека, слушать его, не навязывая собственное видение и точку зрения, умения вести себя естественно, понимать партнера по общению и т.д. Говоря о роли Консультанта, надо учитывать, что в развитых странах организационное и управленческое консультирование уже давно стало профессией, которая успела «обзавестись» своими традициями, правилами, принципами, методами, о которых написано немало книг. По сути дела, очень часто ЗПН должен вести себя именно как внутренний (в отличие от приглашаемых извне за солидное вознаграждение) консультант по вопросам образования и внутришкольного управления. Естественно, что эта роль требует от ЗПН особенно высокой квалификации, и навыки ее исполнения не формируются в одночасье.

Области консультирования и наставничества у ЗПН отличаются от таковых у других школьных администраторов. Так, если обычный «завуч» может консультировать учителей по проблемам требований к уроку, его самоанализу и т.д., то ЗПН чаще выступает наставником по отношению к учителям, вовлеченным в инновационную деятельность и соответственно консультирует своих «подопечных» именно по этим вопросам.

Если в штатном расписании школы интересующая нас должность обозначена как «заместитель директора по научно-методической работе», должно происходить увеличение «удельного веса» роли Методиста в повседневной деятельности такого ЗПН. В этом случае надо иметь в виду опасность быть «задавленным текучкой», т.е. вопросами повседневного функционирования школы, с неизбежным ущербом для проблем развития школы.

Эксперт

Эксперт — еще одна роль ЗПН в школе. Это слово происходит от латинского «*experit*» (опытный), которое имеет общий корень со словом «эксперимент». Важно подчеркнуть, что к услугам экспертов, к экспертизе прибегают там и тогда, где и когда невозможно провести точные и объективные измерения, и приходится полагаться на такой «несовершенный» инструмент, как опыт, интуиция, профессиональные знания и чутье специалиста. Некоторые люди числятся экспертами официально, это слово содержится в названии их должности. Однако быть настоящим экспертом — это не должность, а призвание. Область применения экспертизы в школе весьма велика: ее объектами должны стать стратегические документы школы, различные инновационные проекты (как на стадии разработки, так и на стадии реализации). Роль Эксперта предписывает особый стиль поведения, для которого характерны: высочайшая компетентность, корректность, такт и одновремен

но — принципиальность, аргументированность и доказательность выводов и заключений.

Коммуникатор, Оратор, Агитатор, Пропагандист, Информационный посредник

Следующий «пучок» возможных ролей ЗПН, который, как нам кажется, не требует пространных комментариев, вытекает из простой констатации фактов: ЗПН приходится постоянно иметь дело с информацией и с людьми, заниматься созданием коммуникаций, выступать с различных трибун. Нередко именно от красноречия ЗПН зависит отношение учителей к различным планируемым руководством школы нововведениям, да и вообще роль трибуна, убедительного пропагандиста всегда может потребоваться в сложной школьной жизни. Вполне естественно, что от ЗПН многие учителя будут ждать информации о новинках психолого-педагогической литературы (роль Информационного посредника). Эта же роль связана с работой ЗПН по изучению и трансляции в более широком образовательном сообществе лучшего опыта, достижений учителей родной школы.

Автор и Редактор текстов

Мы полагаем, что само положение ЗПН обязывает его неплохо владеть пером и слогом, выступая в роли Автора и Редактора текстов. Выделяя эту роль как относительно самостоятельную, мы хотим напомнить, что итоги инновационной деятельности заслуживают обсуждения с коллегами, и для этого существуют журналы, сборники, наконец, научные диссертации. Кроме того, редакторские умения и навыки помогут ЗПН сделать достоянием широкой гласности педагогические находки коллег-учителей.

Исследователь, Экспериментатор

Будучи по роду обязанностей организатором и руководителем исследовательской и экспериментальной деятельности педагогов, ЗПН, конечно, и сам может принимать в этой работе непосредственное участие. Это весьма небесполезно, если помнить, что в учительской среде всегда особым расположением и уважением пользуются те люди, которые способны сами делать то, чему они учат других. При этом можно назвать по крайней мере одно исследовательское «поле», на котором ЗПН вряд ли кто-то будет мешать. Мы имеем в виду исследования и эксперименты в области управления школой.

Маркетолог, Специалист по связям с общественностью

Будучи связующим звеном между школой и значимой для функционирования и развития школы внешней социальной средой, ЗПН должен быть готов достойно представлять интересы своего образовательного учреждения. ЗПН нередко приходится выступать от имени школы на различных конференциях, презентациях, многие из которых имеют принципиальное значение, например, при рассмотрении аттестационными службами вопросов об оценке состоятельности заявок школы о получении нового, более высокого статуса. Общаясь с родителями учащихся, потенциальными партнерами школы, ЗПН, по сути дела, осуществляет роли, которые в менеджменте принято связывать с маркетинговой деятельностью (ведь ЗПН действительно должен быть готов осуществлять маркетинг и рекламу предоставляемых школой образовательных услуг, должен уметь наглядно продемонстрировать достоинства, конкурентные преимущества своей школы) и системой «лаблик рилейшнз» (отношений с общественностью) (так как школа заинтересована в развитии связей с окружающим социумом, в создании благоприятного образа (имиджа), того, что А.С.Макаренко называл просто — добрым именем школы).

Представитель Заказчика

Одна из новых для школы ролей, выпадающих также на долю ЗПН — роль представителя интересов школы как заказчика при внешних контактах. Потребность в выполнении этой роли и связанной с ней работы возникает, например, когда школа оказывается перед необходимостью приглашения высококвалифицированного консультанта или эксперта со стороны. В этой ситуации от ЗПН может потребоваться работа по поиску и выбору подходящего специалиста, установление первичных контактов с ним, возможно (если соответствующие полномочия делегирует директор школы), проведение переговоров об условиях его работы в школе и составлении договора. В ходе работы внешнего специалиста в школе ЗПН должен оказывать ему необходимую помощь (предоставлять информацию, организовывать встречи с ключевыми, необходимыми для успеха задания, людьми из педагогического коллектива и т.д.). ЗПН должен четко понимать назначение, смысл и ожидаемые результаты работы приглашенного специалиста в организации и контролировать ход и итоги выполнения «гостем» договорных обязательств перед школой. Как люди, не раз выполнявшие в школах непростые обязанности научных консультантов, авторы вынуждены констатировать, что многие школы пока не накопили навыков и культуры, которые требуются от компетентного

клиента: зачастую администрация школ не знает, чего она хочет от консультанта, не ориентируется в задачах и возможностях консультирования, не организует сотрудничества с ним и т.д. Во избежание всяких недоразумений настоятельно рекомендуем школьным ЗПН опираться в своей работе на так называемые 10 заповедей клиента, разработанные опытнейшими специалистами по управленческому консультированию. Вот эти заповеди:

1. Узнайте о консультировании и консультантах все!
2. Определите свою проблему!
3. Определите свою цель!
4. Выбирайте себе подходящего консультанта!
5. Разработайте совместную программу!
6. Активно участвуйте!
7. Привлекайте консультанта к внедрению его предложений!
8. Следите за ходом выполнения задания!
9. Оцените полученные результаты и консультанта!
10. Остерегайтесь попасть в зависимость от консультантов

Научившись грамотно и продуктивно сотрудничать с внешними консультантами, ЗПН не только принесет ощутимую пользу своей школе, но и приобретет новый ценный опыт и знания, расширит взаимопользные контакты, возможно, станет равноправным партнером при проведении дальнейших исследовательских, экспертных, консультативных работ.

Игротехник

Работа по развитию школы в современных условиях немислима без организации коллективной творческой деятельности членов школьного сообщества. Организуя такую деятельность в активных формах, ЗПН сможет больше преуспеть, если освоит некоторые навыки Игротехника, научится проводить с коллективом мозговые атаки, имитационные, организационно-деятельностные, рефлексивно-ролевые и другие деловые игры. Умелое использование игротехнических приемов и процедур всегда способствует интенсификации мыслительной деятельности участников игры, повышению их мотивации. Однако стремление к созданию творческой атмосферы не должно приводить к превращению игры в некую самоцель, а серьезной и необходимой для школы работы — в шоу или капустник (что, к сожалению, нередко наблюдается в школьной практике).

Переговорщик, Конфликтолог

Школьные учителя, как и многие представители творческих профессий — люди достаточно ранимые. Большие психологические нагрузки, разногласия с коллегами и администрацией школы, различные жизненные неурядицы могут провоцировать конфликтные ситуации в педагогической среде. Нередко кон

фликты возникают как проявление сопротивления введению новшеств. Все это актуализирует запрос на способность членов управленческой команды школы осуществлять роли Переговорщика и Конфликтолога. Высокая деловая и коммуникативная компетентность ЗПН, его репутация как квалифицированного и объективного эксперта и арбитра в спорах, помноженные на практические знания и умения в области ведения переговоров и разрешения конфликтных ситуаций (а такие знания и умения сегодня есть где почерпнуть), будут способствовать росту творческого потенциала школы и оздоровлению ее социально- психологической атмосферы.

Фасилитатор инноваций

Осуществление инновационной деятельности в школе, которое, как мы уже отмечали, является главной сферой приложения сил ЗПН, требует от него не только собственной инновационной активности и инициативы, предпринимательской позиции, но и установки на создание в школе режима наибольшего благоприятствования для инновационных начинаний максимально широкого круга учителей, «заражения» инновационным духом учащихся школы. Все реальные и потенциальные инноваторы в школе должны чувствовать, что в лице ЗПН они имеют человека, который всегда поймет их и окажет необходимую помощь и поддержку. Так что ЗПН призван быть не «начальником над новаторами», а именно их партнером, опорой, помощником — Фасилитатором инноваций.

Разведчик инноваций

Изучение управленческой литературы заставляет сделать вывод, который может показаться многим нашим читателям неожиданным: многие авторитетные авторы полагают, что практикам далеко не всегда следует стремиться самим открывать новое в своем деле; их инновационные «добродетели» усматриваются в способности раньше других оценить преимущества появившегося новшества и практически освоить его, получая при этом более высокие результаты! Мы настолько привыкли воспевать заслуги школьных педагогов как авторов новшеств и нововведений (и в этом, право, нет греха!), что работу по освоению и использованию неавторских новшеств многие люди попросту считают чем-то второстепенным. Полагая, что это — неверная позиция, мы должны согласиться, что в школе должен быть человек, который возьмет на себя нелегкую работу по «разведке» новшеств, потенциально перспективных именно для этой школы (с учетом имеющихся у нее проблем и возможностей), продумы

ванию путей их «добычи» и доставки в школу, последующей технологии освоения и т.д. Такая роль органична именно для ЗПН.

«Ролевая модель»

Последняя из ролей, которую мы рассмотрим здесь — роль ЗПН как Эталона, Модели профессионального поведения для других работников школы. Быть «Ролевой моделью» и образцом, безусловно, крайне сложно и ответственно. Но для ЗПН, учитывая сложность и тонкость его работы, овладение этой ролью и связанная с этим высокая степень рефлексии и требовательности к себе являются не роскошью, а настоящей необходимостью, так как именно будучи моделью для других, ЗПН сможет успешно решать свои многоплановые задачи и быть при этом лидером инновационных процессов в школе.

Широкое поле выбора

Мы не ставили задачи показать все возможное разнообразие профессиональных ролей ЗПН в школе, но надеемся, что читатель согласится: поле деятельности ЗПН весьма широко, есть где себя проявить с самых разных сторон. Большинство из названных нами ролей приходится выполнять всем ЗПН: это предписывается не циркулярами, а потребностями развивающейся школьной жизни. Значит ли это, что дальнейший самостоятельный выбор невозможен? Конечно, это не так и вот почему:

1. Даже при полном совпадении номенклатуры служебных ролей у разных ЗПН в разных школах неизбежно будут различные ролевые приоритеты, роли, которые оказываются более важными и значимыми, чем другие, причем приоритетность ролей, естественно, меняется со временем, по мере развития ситуации, коллектива и самого ЗПН. Выбор таких приоритетов — дело, конечно, не произвольное и не случайное, но тем не менее вполне творческое и свободное;

2. Очень много степеней свободы предоставляет ЗПН и то обстоятельство, что существуют сотни вариантов подхода к выполнению этих ролей;

3. Творческий опыт ЗПН наверняка приведет к открытию еще многих ролевых позиций, способствующих успеху деятельности на этом ответственном посту.

Приоритеты у всех свои

Акцент в работе на разных объективных ролевых позициях позволяет условно относить разных ЗПН к качественно отличным типам, говорить о разных моделях содержания деятельнос

ти ЗПН, что, кстати, может послужить и основанием для выбора того или иного уточненного наименования этой должности в штатном расписании школы. Так, у одних ЗПН преобладают позиции Управленца, а у других — Специалиста, одни более активны как Разработчики, другие как Организаторы или Консультанты. Разнообразие ролей и отношения к их исполнению, множество возможных комбинаций этих ролей порождают бесчисленное множество индивидуальных рисунков деятельности ЗПН в конкретных обстоятельствах. Именно поэтому хотелось бы напомнить читателям о нашей «договоренности»: примерить все эти роли на себя, осмыслить, какое место они занимают в Вашей деятельности, насколько успешно выполняются, что является приоритетным. Практика общения со многими ЗПН показала, что это помогает достаточно быстро осмыслить «пространство» содержания деятельности ЗПН.

Если в ходе такой самодиагностики со списком ролей в руках Вы придете к выводу, что какие-то из этих ролей пока Вы в должной мере не освоили, возможны различные тактики дальнейшей деятельности. В одних случаях читатели придут к необходимости приобрести нужные для выполнения роли умения и навыки, в других — подумают о возможности компенсировать недостаточное владение одними ролями за счет блестящего владения другими (а владеть блестяще **всеми** ролями ЗПН, учитывая их объем и многообразие, по-видимому, просто нереально), в-третьих — решат, что речь идет о неприоритетных функциях, и не станут предпринимать никаких активных действий. Но в любом случае важно осознавать: требуемые от Вас роли бросают вызов Вашему профессионализму, Вашим знаниям, умениям, навыкам, Вашему сознанию и поведению, а повышение Вашей компетентности ведет к росту качества исполнения ролей и расширению в будущем Вашего ролевого репертуара, а значит, и профессионального потенциала.

От ролей — к функциям

Содержание управленческой деятельности, о котором мы пока в основном говорили в терминах ролевых позиций ЗПН, в теории управления принято также характеризовать как совокупность конкретных функций управления. Функциями обычно называют такие действия, которые управляющая система школы должна осуществлять (причем, как правило, не в разовом порядке, а на постоянной основе) по отношению к управляемому объекту. В отечественной теории внутришкольного управления в последнее время принято рассматривать в качестве функций управления не общие и универсальные управленческие действия (например, такие их виды, как планирование, организация, руководство, контроль), а более конкретные действия,

которые приходится выполнять, чтобы обеспечить управленческое влияние на все многообразие элементов и сторон управляемого объекта. Иными словами, **конкретные функции управления рождаются путем соединения общих управленческих действий с конкретными объектами в школе.** Таким образом удастся выявить некоторый перечень тех функций, который должна выполнять система управления в конкретной школе. Нас интересует: в выполнении каких конкретных управленческих функций должен принимать участие ЗПН?

Вклад ЗПН в реализацию функций управления

Прежде всего речь должна идти о роли ЗПН в выполнении функций управления развитием школы. Перечислим такие функции **(как одно из оснований для определения списков функциональных обязанностей ЗПН):**

— анализ состояния и прогноз тенденций изменений в широкой социальной среде, потенциально значимых для развития школы; выявление нынешнего и прогнозирование будущего социального заказа, адресуемого школе;

— принятие принципиального решения о переводе школы в инновационный режим жизнедеятельности (с получением в перспективе другого статуса или без такового);

— выявление, анализ и оценка качества образования в школе, результатов образовательного процесса, выявление достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ школы;

— проблемный анализ состояния школы, выявление проблем, требующих решения;

— планирование, организация, руководство и контроль разработки концепции и программы развития школы;

— планирование, организация, руководство и контроль реализации концепции и программы развития школы;

— планирование и организация разработки и формулирования системы ценностей (философии) школы, ее новой миссии, основных положений инновационной политики (курса действий) и стратегий ее реализации;

— организация выявления и оценки нововведений, апробируемых в школе;

— организация поиска инновационных идей за пределами школы;

— экспертиза инновационных проектов и хода их реализации;

— координация проектов развития школы с ориентирами муниципальной, региональной, федеральной программ развития образования;

— организация изучения требований государственных образовательных стандартов, требований базисных учебных планов;

— организация разработки индивидуального учебного плана школы, соответствующих ему учебных программ и программ воспитательной работы;

— организация экспертизы модифицированных и авторских учебных программ;

— планирование и организация разработки и(или) освоения новых образовательных технологий;

— планирование и осуществление новых подходов к организации образовательного процесса;

— планирование и организация приема нового контингента учащихся (здесь заботой ЗПН могут быть прежде всего методики диагностики учащихся, принципы формирования разных потоков учащихся);

— формулирование кадровой политики школы, требований к вновь принимаемым сотрудникам;

— организация поиска и привлечения в школу новых квалифицированных кадров для реализации инновационных проектов;

— организация подготовки учителей к осуществлению инновационной, исследовательской, опытно-экспериментальной работы;

— стимулирование и мотивация инновационной деятельности педагогов;

— организация контактов со сторонними организациями в интересах развития школы;

— организация и руководство подразделениями школы, осуществляющими инновационные проекты (кафедр, инновационных команд, временных творческих коллективов);

— организация ресурсного обеспечения инновационной деятельности в школе;

— проектирование новых образов выпускника школы, качества образования, внутришкольных стандартов обученности, развитости, здоровья школьников;

— организация разработки и внедрения новых нормативов и критериев оценки профессиональной, в том числе инновационной, деятельности;

— организация диагностики обученности и реальных учебных возможностей учащихся, зоны их ближайшего развития;

— корректировка программы развития школы и др.

Приводя этот набор функций, мы отнюдь не утверждаем, что он носит полный и исчерпывающий характер: число возможных функций управления школой, ее функционированием и развитием — неограниченно. Нам важно подчеркнуть, что: 1) ЗПН призван активно участвовать в осуществлении большинства функций развития школы (некоторые из них вместе с директорами и заместителями директоров по финансовой или коммерческой деятельности даже участвуют в поиске источников до-

полнительного финансирования инновационной деятельности) и 2) определение конкретных перечней функциональных обязанностей ЗПН в школе должно происходить после и на основе уточнения общего состава функций системы внутришкольного управления.

Основные направления работы: крупные блоки

Сравнительно подробное рассмотрение ролей школьного ЗПН и его участия в выполнении управленческих функций позволяет нам сделать попытку выделения наиболее крупных, основных направлений содержания служебной деятельности ЗПН в школе. Именно в рамках этих направлений мы потом рассмотрим рекомендации по технологиям деятельности ЗПН. Нам представляется, что сегодня можно выделить следующие основные направления:

1. Обеспечение разработки и реализации общей политики школы, основных направлений и задач ее развития, стратегических документов;

2. Создание и организация деятельности школьных структур, занимающихся инновационной, исследовательской, экспериментальной деятельностью;

3. Подготовка участников инновационных процессов к осуществлению работы по развитию школы;

4. Подготовка и проведение инновационной, исследовательской, экспериментальной работы, координация действий и инновационных проектов;

5. Экспертиза инновационных проектов;

6. Проектирование и модернизация системы внутришкольного управления.

С этими направлениями мы рекомендуем поступить так же, как с предложенными ранее перечнями ролей и функций ЗПН: надо осознать, какие из них в силу особенностей и потребностей Вашей школы являются наиболее важными и наименее развитыми, какое место должно занять каждое из них в Вашей деятельности.

От содержания к структуре

Очертив контуры содержания работы ЗПН в современной школе, мы должны показать, как его работа вписывается в общую систему внутришкольного управления, какое место занимает он в организационной структуре управляющей системы, как ЗПН связан с другими людьми и группами в школе и за ее пределами. Иными словами, от содержательного аспекта работы ЗПН надо переходить к организационному. В этом состоит назначение следующей главы наших методических рекомендаций.