

Директорский урок

Разговоры о том, кем должен быть директор школы - менеджером или педагогом, ведутся уже несколько лет. По-моему, разговоры пустые, почти как многие опросы радиослушателей, проводящиеся лишь для заполнения эфира - позвоните ...03, кто «за» или ...02, кто «против». Спор странный, ведь в буквальном переводе менеджер – это управленец, каковым руководитель образовательной организации и является по должностной инструкции. Не менее очевиден тезис про педагога. Руководитель управляет школой, а не баней, все его менеджерские усилия должны нести педагогическую составляющую. Тем директорам, у кого педагогические способности не сформировались, как правило, не удастся долго «менеджерствовать». Не столь очевидной является третья ипостась нашей непростой профессии. Вспоминается услышанная история про пожилого руководителя крупной японской компании. Отвечая на вопрос журналистов о содержании своей деятельности, он сказал, что видит в качестве основной задачи прогнозирование будущего корпорации. Когда корреспонденты поинтересовались сроками прогнозов, старик ответил коротко: «Двести лет». Школа не менее сложная организация, чем завод или фабрика. Директор, помимо всего прочего, должен быть ещё и философом, мыслителем. А настоящий философ не будет переоценивать собственную значимость. Не станет вас на этом месте, школа не развалится. Ну, дела пойдут по-другому, но пойдут же. Если мы хотим сохранить закладываемые основы, то собственную работу надо строить так, чтобы всё вокруг могло вертеться и без нас. Настоящий руководитель, как это ни парадоксально, должен постараться минимизировать свою роль.

Как правило, век творческих организаций недолог, будь то театр или литературное объединение, десять, пятнадцать лет, а дальше выгорание и распад. Я по старинке отношу педагогику к творческим профессиям и очень хочу, чтобы школа, руководимая мною, попала в разряд редких исключений из этого правила. Для этого необходим поиск инвариантов, которые могли

бы передаваться из одного педагогического поколения в другое. Так в европейских университетах, благополучно существующих и процветающих со средневековых времен по наши дни, такой основой стал культивируемый ими дух независимости и свободы (пару лет назад меня поразили газетные сообщения о беспорядках в Париже, во время которых бунтовщики укрылись от полиции в стенах Сорбонны). Инвариантой в нашем лицее мне хотелось бы видеть классический девиз французской революции: «Свобода, равенство и братство!», тот идеал, на котором выросли питомцы знаменитого лицея пушкинских времен.

Ещё К.Д.Ушинский высказывал мысль о том, что педагогический опыт не передаётся. Не передаётся любой творческий опыт. Не может быть второго Микеланджело или Чехова. Но передаётся дух, стремление. Возникают движения, сообщества, школы. Возникают и существуют потом долгие годы. Изучаются историками и искусствоведами, как изучается школа Рублёва или школа Станиславского.

Есть фразы, которые, однажды услышав, мы оставляем при себе на всю нашу жизнь. Будучи в давние времена на экскурсии в Таллине, я, как студент-атеист, вступил в религиозный спор с протестантским священником. Он сказал тогда впроброс: «Жить надо так, яко бы умрёшь завтра, а работать так, яко бы будешь жить вечно». Слова запали в душу. Я руководствуюсь ими и сегодня. Школа – особая пограничная территория между государством и личностью. Но в отличие от обычной погранзаставы, не сразу можно разобраться, кого от кого нужно охранять – личность от государства или государство от личности. И каждый день, каждый час руководитель школы вынужден отвечать сам себе на этот трудный вопрос. Наверное, чтобы не сойти с ума от тяжелого груза ежедневной ответственности, я сформулировал десять личных профессиональных заповедей, которыми считаю возможным поделиться с коллегами, подчеркивая при этом, что у них, наверняка, найдутся свои собственные, не менее значимые. Итак.

Только **доверие** продлевает творческую жизнь коллектива. Мы можем затевать сколь угодно значимые реформы, но если его нет между людьми, то всё пойдёт лишь во вред. Эту простую истину стали понимать даже в доперестроечные времена. На излёте советских образовательных реформ школьной администрации было разрешено не посещать с целью контроля уроки наиболее опытных учителей. В самом деле, зачем мне руководить работой нашей замечательной учительницы экономики Нины Фёдоровны Гудковой, ученики которой уже много лет побеждают на федеральных олимпиадах. Мне нет смысла командовать деятельностью преподавателя химии Любви Семёновны Крутто, пятый год подряд завоёвывающей первые места в городском конкурсе инновационных педагогических технологий, благодаря использованию в своей работе возможности цифровых лабораторий. Мне нет необходимости отслеживать работу учителя физики Елены Анатольевны Шевчук, сумевшей создать лучший в городе учительский блог и обучающей этому других преподавателей. Наоборот, я только рад, когда учителя просят меня о содействии в том или ином вопросе. С удовольствием отвечаю на их просьбы: « Чем могу, помогу». Наверное, я являюсь сторонником анархизма, только не карикатурного из советского кинематографа, а подлинного анархизма Бакунина и Кропоткина. Чем дальше, тем милее моему сердцу идея безвластия, но не как хаоса, а как того, что раньше называлось сознательной дисциплиной. Воистину: « Анархия – мать порядка!».

Благополучие педагогической атмосферы определяется **педагогическим плюрализмом**. Я с недоверием отношусь к лозунгам про коллектив единомышленников, воспринимая эти слова как некую метафору. Гораздо более перспективной мне видится задача формирования «разномыслия». Мы все разные и, конечно, думаем по-разному. В школе допустимы разные педагогические стили, разные смысловые акценты. У педагога должна быть возможность постоянного выбора. Но при этом такой же возможностью выбора необходимо наделить и ученика. Если учитель математики является

приверженцем жёсткого стиля преподавания и задаёт на дом двадцать задач, а решившим только девятнадцать ставит двойку, то у меня нет к нему никаких претензий. Но в старших классах мы используем потоковый метод, ставя в расписание урок математики всей параллели одновременно и давая ученику возможность выбора не только уровня обучения, но и учителя. Если наш требовательный педагог набрал себе двадцать пять учеников, и они к обоюдному удовольствию решают эти самые двадцать задач, то я от этого только счастлив. Если же дети к нему не пришли, то ни у кого не может быть никаких обид. Пора что-либо менять в «консерватории».

Взаимовыручка и поддержка являются основой эффективности управления. В традиционном менеджменте обычно приветствуется четкое распределение обязанностей, наличие структурированного регламента деятельности. У нас, конечно, тоже обозначена зона управленческой ответственности, часы приёма по тем или иным вопросам, расписание работы и т.д. и т.п. Вся информация входит в годовой план, размещается на сайте лица. Но с самого начала, принимая сотрудников на работу, особенно, если речь идет о заместителях, я предупреждаю, что необходимо быть готовым к выполнению неожиданных дел. Наша профессия, повторюсь, творческая, а значит, нерегламентируемая. Следовательно, лозунг должен быть как у ивановских ткачих: «Один за всех, все за одного». Только тогда ни один «педагогический станок» не будет простаивать, а наше большое педагогическое производство выйдет на перевыполнение плана.

Моя любимая мысль: «Учитель тоже человек!». А значит, необходим **личный подход к педагогу**. Как ни странно, именно эта мысль обычно является самой неожиданной, особенно для начальства разных уровней и мастей. Я не верю в школу, где ребёнку хорошо, а педагогу плохо. Такой школы не бывает в природе. На практике ежедневной задачей руководителя является поиск компромиссов, начиная от расписания (САНПИН – святое, но если учитель живет на другом конце города, то разумнее его пригласить ко второму уроку), до предоставления

необходимого внеочередного отпуска. При приёме на работу я принципиально не делаю никакого отбора так же, как принципиально не делаю никакого отбора в лицей при приеме детей, потому что считаю, что если человеку создать человеческие условия, то и работать он будет по-человечески. Наверное, проще получить высокий результат путём проведения соответствующей селекции. Вокруг появилось множество директоров - виртуозов этого дела. Но, думается, что такой успех является наносным. А настоящий, глубинный результат достигается другими путями. «Гений и злодейство несовместны».

Успешной школе необходимо заботиться о формировании имиджа. В последнем послании Президента была найдена, на мой взгляд, более ёмкая формулировка: «**Создание репутации**». Согласитесь, имидж – явление скорее внешнее, репутация – внутреннее. Это понятие более точное по отношению к образовательному учреждению, каждому педагогу, работающему в нём, и директору, им руководящему. Для себя я сделал простое открытие – репутация руководителя является арифметической суммой репутаций его сотрудников. Поэтому я откровенно «пиарю» своих коллег. Способствую их участию в конкурсах, фестивалях, конференциях, подготовке ими публикаций, «выклянчиваю» у начальства награды. Имидж, репутация всей школы зависит от многих вещей, начиная от чистоты туалетов, заканчивая удовлетворённостью учеников взаимоотношениями с педагогами и собственными образовательными результатами. Не последнее место в формировании престижа образовательной организации занимает умение слышать критику в свой адрес и оперативно на нее реагировать. Ничто так не завоёвывает авторитет, как способность решать возникающие проблемы.

Открытость школы является залогом эффективности построения современного образовательного процесса. Внедряемый ФГОС предполагает основательное заполнение второй половины дня. Если это произойдет в традиционной урочной форме, то эффект будет прямо противоположный

желаемому. Не нужно заставлять ребенка десять-двенадцать часов находиться в замкнутом пространстве лица. Школа должна быть открытой в мир и для мира. Расширение образовательной среды необходимо современному ученику. Недостаточно организовать погружение школьника в эту среду, необходимо научить лицеиста самостоятельно её формировать. Общение со значимыми, интересными, авторитетными для ребёнка людьми; ориентация на развитие индивидуальности ученика; выбор форм, методов, условий, темпов обучения являются актуальными тенденциями развития современной системы образования. Педагогика авторитета, педагогика индивидуальности, педагогика выбора – основы школы не только будущего, но и настоящего. Образовательный потенциал мегаполиса: театры, музеи, творческие союзы, научные коллективы, спортивные общества и клубы, объединения по интересам - сегодня всё активнее используются школой.

Синхронизация профессионального и личного предотвращает преждевременное выгорание. Наверное, «учительская пенсия» не дается зря. У нас, как в любой работе, есть вредные факторы. Основным признаны дети. Воздействие этого фактора на человека хуже, чем на химпроизводстве, оно приводит к преждевременному старению (пенсия является «досрочной по старости»). Но это справедливо для обычных, нормальных людей. А творческие люди, каковыми и являются настоящие педагоги, не совсем обычные. В отличие от официальной управленческой науки, которая призывает отделять личное от рабочего, я предлагаю делать прямо противоположное. Ученые шутят, называя науку средством удовлетворения собственного интереса за государственный счет. Я без стеснения отношу эту мысль и к педагогике, и к школе. Откровенно удовлетворяю собственные пристрастия за счет бюджетных ассигнований. Например, нравится мне читать хорошие книги, и вот, уже много лет в лицее проводится конкурс «Добрая лира», предусматривающий встречи с авторами, взаимодействие с Союзом писателей, Центром современной литературы и книги. Я люблю живопись. И в нашей школе открыта выставочная галерея профессиональной

живописи, где ежегодно проходит более двух десятков выставок современных художников. Лицей активно сотрудничает с музеями, выставочными залами города, Академией художеств. Я не устаю повторять ученикам простую мысль: «Работа должна доставлять удовольствие. А иначе и жить будет скучно».

Развитие инфраструктуры обеспечивает запас прочности образовательного учреждения. Чем больше в лицее официальных и неофициальных структурных подразделений, тем интереснее и разнообразнее становится школьная жизнь. Выстраиваться внутренняя инфраструктура должна по кластерному принципу, то есть с высокой степенью независимости составляющих элементов. Добавление дополнительных структур обогащает всю систему, а изъятие в случае необходимости не приводит к прекращению её функционирования. Только формироваться инфраструктура должна не сверху, а снизу. Не директор и завучи придумывают, что бы ещё такого открыть в школе, а сами педагоги и учащиеся, исходя из собственных стремлений, предлагают то, что им нравится (смотри предыдущую заповедь). В таком контексте никакой специальной мотивации для сотрудников выстраивать не приходится. Они делают то, что им самим по душе. Делюсь с коллегами управленческой находкой - провожу дифференциацию педагогической нагрузки учителя. Ведь ставку можно набрать не только учебными часами, но и тьюторскими, консультационными, педагога дополнительного образования... Только учителю необходимо содействовать в прохождении аттестации по этим разным педагогическим специальностям. Отдача педагога в таком случае повысится в разы, так как он не изматывается у «педагогического станка», проводя по шесть уроков в день.

Жизнь в лицее строится по принципу «здесь и сейчас», не откладывая на потом. Как педагог отвечает на сакраментальный детский вопрос про необходимость изучения физики, мол, вырастешь – пригодится, то вольно или невольно обманывает детей. Современная цивилизация строится

дуракоупорно (думпрумф). Не суй пальцы в розетку – вот и вся физика. Если закончить автокурсы, получить удостоверение, но не сесть потом за руль, то можно считать, что деньги и силы выкинуты зря. Выучиться, так же как наестся, невозможно впрок. Но возможно почувствовать вкус от учебы, удовольствие от познания. ЗУНы лишь тогда превратятся в компетенции, когда сразу востребованы. Именно поэтому необходимо беспрдельно разнообразить внеурочную жизнь лица. Если на уроках физики в теме «Простые механизмы» мы изучаем клин, то в походе со школьным турклубом учащиеся применяют его для того, чтобы расколоть большое бревно и развести костёр (когда я сам впервые увидел, как это делается, то был искренне поражен). И пока пресловутый клин не дошел со страниц учебника до костра, он так и останется лишь умозрительным инструментом.

Самая важная заповедь директора школы – необходимо ко всему относиться с **юмором**. Когда мы расходимся после очередного совещания директоров, я утешаю более молодых коллег, глядя на их покрасневшие лица: « Есть разные виды спорта, например, кёрлинг или бег с препятствиями через яму с водой и кучу с песком. Наша работа – это тоже особый вид спорта. И мы пробежим дистанцию не хуже остальных». И вообще, жизнь, как фотография, получается лучше, если улыбаться.

Итак, сосчитаем все десять заповедей:

1. Опирается на доверительность отношений.
2. Формировать идеологию педагогического плюрализма.
3. Использовать взаимовыручку и поддержку.
4. Осуществлять личностный подход к педагогу.
5. Сохранять репутацию школы, педагога, руководителя.
6. Создавать открытую образовательную среду.
7. Синхронизировать в работе личное и профессиональное.
8. Развивать инфраструктуру образовательной организации.
9. Организовывать школьную жизнь «здесь и сейчас».
10. Относиться к работе и себе самому с улыбкой.

Эти простые идеи помогают сформулировать не менее простой рецепт хорошего образования: «Ребенка должна окружать хорошая атмосфера и хорошие люди».

Директор лицея № 590 Санкт-Петербурга А.М.Каменский