

Директор школы – ключевая фигура педагогических инноваций

Программа «Наша новая школа» содержит целый раздел «Новый учитель», но в ней нигде не говорится о том, что новой школе необходим и новый директор. Инициатором разговора на эту непростую и такую дискуссионную тему стал лицей № 590 Санкт-Петербурга. В содружестве с Фондом поддержки образования, Санкт-Петербургским университетом и издательским домом «Сентябрь» весной 2010 года была проведена Всероссийская видеоконференция по теме «Директор школы – ключевая фигура педагогических инноваций». В ней приняли участие такие регионы России как Москва, Санкт-Петербург, Калининград, Костромская область, Ленинградская область, Орловская область, Омская область, Ставропольский край, Татарстан, Чувашия.

Еще на этапе обсуждения один из моих коллег предложил добавить в тему конференции слово «управление» (управление педагогическими инновациями). Я подумал-подумал и настоял на первоначальном варианте, потому что часто на практике за словом «управление» скрывается собственное бессилие руководителя: не умеешь ничего делать сам, тогда управляй другими. Мы вынесли на обсуждение педагогической общественности несколько простых вопросов:

1. Кем в первую очередь должен быть директор современной школы: менеджером или лидером педагогического сообщества?
2. Каких новых качеств требует от директора современная педагогическая практика? Кто помогает современному директору?
3. Что необходимо сделать для повышения эффективности директорского труда? (Законодательные инициативы, управленческие проекты, система повышения квалификации...)?

На сайте лицея likt590.ru мы предварительно разместили литературу для чтения (специально подобрали неоднозначные, спорные статьи) и предложили участникам выполнить своеобразное домашнее задание. Попросили выделить ключевые, на их взгляд, умения директора и ранжировать по значимости направления деятельности.

Задание 1.

Дополнить перечень основных умений современного директора до десяти или составить свой:

- a) Организаторские способности
- b) Академические знания
- c) Дидактические
- d) Коммуникативные

Задание 2.

Ранжировать по приоритетности от одного до семи баллов направления управленческой деятельности:

- a) Административно-распорядительное
- b) Воспитательное
- c) Инструктивно-методическое
- d) Контрольно-аналитическое
- e) Общественно-организационное
- f) Профессионально-педагогическое
- g) Финансово-хозяйственное

Задание 3.

Сформулировать ведущую проблему в деятельности директора школы и предложить пути ее решения.

В результате разговора выяснилось, что на деятельность директора в разных регионах смотрят по-разному. На Ставрополье в качестве главной выделили административно-распорядительную функцию, в Омской области - общественно-организационную, Чувашия и Кострома отдали предпочтение финансово-хозяйственному

аспекту. Вместе с тем радуется, что по общей совокупности ответов безусловное лидерство коллеги отвели профессионально-педагогическим умениям. К сожалению, дискуссия в студиях сложилась не сразу. По началу выступления напоминали отчеты о проделанной работе и достижениях в духе дореформенного периода. Многие сообщения представляли собой чтение вслух страничек вузовского учебника по менеджменту. Возможно, на такой стиль трансляции повлияло присутствие в некоторых студиях руководящих персон. Слушая данные самоотчеты, невольно ощущаешь всю мощь выстроенной вертикали, укладывающей педагогические массы в горизонталь.

Однако в середине телевизионного разговора произошел перелом. После того как отдельные выступающие усомнились в бесспорном приоритете финансово-хозяйственной функции директора школы и вспомнили о педагогической составляющей их работы, в студиях так же дружно заговорили о необходимости педагогического профессионализма.

Так кто же он такой, директор школы? Менеджер или (по К.Д. Ушинскому) «учитель учителей»? Однозначно свою позицию обозначил главный редактор журнала «Директор школы» К.М. Ушаков: «Менеджер – это наемный работник, подчиненный. Большим начальникам, конечно, удобнее видеть в директорах школ менеджеров. Но если мы хотим привести наши школы к подлинной самостоятельности и способствовать развитию в них творческого начала, то без педагогической составляющей не обойтись».

Моя собственная позиция в данном вопросе, к сожалению, не так однозначна. Наверное, есть необходимость отделить желаемое от действительного. В том, что управляющий должен управлять, сомнений нет. Однако часто под этим словом подразумевают не просто управленца, а помесь бухгалтера с завхозом. По факту чаще всего в последнее время так и получается. Лавина бумаг, отчетов, проверок. Закупки, ремонты, подрядчики... Вот на что в реальности уходит 90% директорского времени. Хотя, конечно, хотелось бы ходить и к учителям на уроки, самому работать еще и с детьми, но где там! Хорошо, если успеваешь хотя бы поздороваться. Я с трудом представляю себе директора хирургической клиники, не способного взяться за скальпель, или главного режиссера, у которого не остается времени на подготовку спектакля. Гнать надо как можно быстрее директора из школы, если он не может сам провести хороший урок или не успевает пообщаться напрямую с ребятами. Если он не может в любом управленческом решении выделить педагогическую составляющую, ему не место в школе. Ну, например, удалось директору обеспечить обустройство школьного кафе, но питаться там разрешили только взрослым. Ничего, кроме зависти и злобы со стороны ребят, такое решение не принесет.

Как быть? Как быть одновременно и бухгалтером, и завхозом, и учителем? Разорваться? Да нет, конечно. Я не знаю другого рецепта, кроме одного. Пароль: «Доверие!». Тщательно и кропотливо, порой по многу лет формировать профессиональную команду, которой можно доверять как самому себе, даже больше. Мне повезло. У нас такая команда сформировалась. Главный бухгалтер – высочайшей квалификации специалист, следящий за всем новым, вдумчиво и взвешенно осуществляющий каждый финансовый шаг. Завхоз с высшим образованием, человек высокой культуры и безупречного вкуса, душой болеющий за нужды родной школы. Разве мне есть смысл подменять второпях своими усилиями его работу? Любые мои поручения этот человек выполняет, что называется, «под ключ». Я, безусловно, в курсе всех хозяйственных и финансовых дел, но у меня остается время на педагогическую работу. Однажды услышал историю про руководителя крупной японской корпорации. Во время интервью журналисты спросили его о том, над чем он работает в настоящее время. Он ответил, что размышляет о развитии компании. Его попросили уточнить, о каком периоде идет речь. Этот уже пожилой человек ответил, что точно не знает, но лет на двести. Настоящий директор школы должен выстраивать работу так, закладывать такие основы в свою деятельность, чтобы хватило на двести лет. Вот тогда и будет создаваться Школа, а не учреждение (или, упаси Господь, казённый дом). Великие наши педагоги-

директора были не менеджерами, именно они и породили Школы. Макаренко и Сухомлинский вовсе не чурались, как бы сейчас сказали, педагогической нагрузки, напротив, они сознательно и упорно работали непосредственно с детьми. В «Нашей новой школе» новый директор - это прежде всего директор, преодолевший младенческий «менеджерский» этап исполнителя, вышедший на путь педагога, а значит, творца. Такие директора есть, это вовсе не фантазии, я лично знаю директоров-мастеров, «остепененных», маститых, дошедших до академических вершин, но считающих себя обязанными заниматься ежедневной реальной педагогикой. Их много и в столицах, и по всей стране.

Какие качества помогли этим людям стать тем, что они есть? И тут никакого секрета. Три ключевых общечеловеческих составляющих успеха: порядочность, ум, энергетика. О последнем необходимо сказать подробнее. У этого слова много синонимов: пассионарность, харизматичность... что-то, что сложно выразить словами, но что ощущает каждый. Такие люди способны заряжать своим настроем других. Можно ли этому научить? Не уверен. Во всяком случае, в образовании всякие факультеты менеджмента явно себя не оправдывают. Ни один разумный заврону не назначит выпускника такого факультета со студенческой скамьи директором школы. Откуда же тогда берутся хорошие директора? Остается старый, как мир, способ – рекомендации. Только рекомендовать должны не «посторонние дяденьки сверху» и не по родству или знакомству, а, как в любой гильдии, сами мастера, со всей ответственностью за свое слово, ведь научить харизме нельзя, но почувствовать ее можно.

А теперь еще немного об основной роли директора. Наверное, она не хозяйственная и даже не административная. Я неоднократно ловил себя на ощущении, что моя основная функция – быть переговорщиком. За день иногда вольно или невольно разбираешь десятки конфликтов. И это, поверьте, в школе, где очень дружный педагогический коллектив и вполне обычный благополучный в целом состав учеников. Но постоянно то споры между учениками, то учитель – ученик, то родитель – учитель, то необходимо выполнять роль буфера между начальством и коллективом - и так каждый день. Основная задача – выводить все эти «разборки» в конструктив. Воистину директор школы – прежде всего переговорщик. Вот этому я бы и обучал в первую очередь на различных курсах повышения квалификации, а уж составление планов и отчетов – дело десятое.

Все громадье управленческих теорий можно разделить на две большие группы: управление процессами и управление отношениями. Первая – технологическая, вторая – гуманитарная. Во время видеоконференции Константин Михайлович Ушаков высказал мысль о приоритетности гуманитарного знания в двадцать первом веке, без которого, как он считает, и век-то не состоится. Не могу не согласиться. Мне ближе теория управления отношениями. Вспоминается Экзюпери, сказавший, что при подготовке дальнего плавания не надо разворачивать чертежи, острить пилы и точить топоры, нужно научить людей тоске по бескрайнему синему морю. Если в школьном коллективе выстроены благополучные человеческие отношения, то технологические вопросы начинают решаться сами собой, без непосредственного участия директора. А если это не сделано, тогда никакой учет и контроль, никакие анализы, проверки и распределение обязанностей не застрахуют вас от провалов и катастроф.

Конечно, помимо базовых человеческих качеств директор должен обладать множеством профессиональных умений, и этим умениям его необходимо учить. Основное умение – это умение учиться. В современном цивилизованном обществе непрерывное образование в течение всей жизни стало нормой. Эта норма распространяется на нашу профессию в первую очередь ввиду ее творческого характера, требующего действий в постоянно меняющихся обстоятельствах.

Мне кажется, давно уже назрела необходимость в создании нашего Педагогического Сколково. Наверное, таких центров должно быть по стране много. Я бы на свой вкус устраивал там обучение директоров с обязательным отрывом от производства методом

погружения. Обычные курсы повышения квалификации, как правило, работают с крайне низким КПД. И тут никто не виноват. Просто директор разрывается между школой (в которой вечные проверки и отчеты) и лекторием. И ни у одного нормального преподавателя не поднимется рука поставить н/б такому слушателю, у которого на работе составляет акт пожарная инспекция. Нет. Только с отрывом и отъездом в дальние дали можно обучать директоров. Хорошо бы на необитаемом острове что-нибудь в формате шоу «Последний герой». Какие испытания предложил бы я директору школы в качестве повышения его квалификации?

Первое испытание (и самое тяжкое) – испытание общей культурой. Заставил бы каждый день прочитывать новую книжку. Мы же практически перестали читать художественную литературу, разве Донцову или Устинову на ночь, для забытья. А ведь до сих пор пишутся, как это ни удивительно, хорошие, умные книги. Я бы заставил, наконец, сам себя на этом необитаемом Сколково выучить английский язык, а тех, кто его знает, – усовершенствовать. Если бы мы прочитали книги по современной педагогике, написанные нашими зарубежными коллегами, раньше нас столкнувшимися со многими педагогическими проблемами, то возможно не наделали бы столько глупостей при проведении наших образовательных реформ.

Я бы в таком фантастическом образовательном центре хотел научиться мастерски водить автомобиль (а не как сейчас, по-обычному) и это, поверьте, повысило бы уровень моего директорского профессионализма (каждый директор вынужден метаться по городу из конца в конец). Я бы, я бы... Ну, а без шуток, от того, насколько директор способен вписываться в общий цивилизационный контекст, зависит процветание руководимой им школы. По-серьезному, Педагогическое Сколково необходимо. В нем можно научить директора не только грамотному пользованию оргтехники или азам предпринимательства, но и провести его через тренинги стрессоустойчивости, вовлечь в дискуссии о новой философии образования и, наконец, создать настоящий сплоченный корпус директоров-единомышленников. А пока мечты остаются только мечтами, нам приходится в одиночку биться с ветряными мельницами глупости, косности, бездуховности и чиновничества.

Основной проблемой директора школы сегодня, по-моему, является царящий вокруг тотальный формализм. Выстроенная вертикаль породила особый вид взаимоотношений, при котором всем всё подавай, но никому ничего не надо. Подавляющее число отчетов и запросов не предполагает реальной заинтересованности адресатов в запрашиваемой информации. Эта информация идет транзитом куда-то вверх, там и рассеивается, как дым из заводских труб. Особый вид бюрократизма – это задания по обеспечению явки. Как правило, они самые тяжкие по выполнению. Если бумаги ещё можно сочинить (главное, чтобы цифры были не крайними), то «сочинить» детей возможности нет. И приходится нам «загонять» школьников в качестве болельщиков на соревнования по кёрлингу или учителей в качестве общественности на слушания по строительству бани. У меня нет рецепта по борьбе с чудовищем бюрократизма. Остается только, подобно легендарному герою с копьем наперевес, покрыв голову медным тазиком, отбивать, по возможности, школьников и учителей от этих атак. К сожалению, часто безуспешно. Поэтому в школе пришлось даже установить дежурство по вопросам «присутствия». Будь моя законодательная воля, я бы издал такую окончательную бумагу, которая бы напрочь запретила любым чиновникам и комитетам требовать от школы выполнения несвойственных ей функций. А пока? А пока направляем, отписываем, рапортуем и ещё успеваем учить и воспитывать.

У себя в школе мы определили направления развития, которые, как нам представляется, помогают не просто выжить, а двигаться вперед, несмотря на все трудности и преграды. В шутку мы назвали нашу программу «Три копия» (аббревиатура вертикальных столбцов). Пики, надеемся, помогут пробиться к цели, которую мы себе давно определили как развитие индивидуальности всех участников образовательного

процесса. Любые классификации условны. Нам оказалась сейчас удобна такая модель. Она долго обсуждалась в коллективе. За каждым направлением стоят конкретные программы и, главное, люди, которым это интересно реализовывать.

Серьезный разговор о шуточной теории «Три копия» породил жаркие споры и долгие поиски нужных слов для описания задуманного. В другой школе наверняка будут найдены другие слова. Но очень важно, чтобы каждый школьный коллектив жил не с чужих слов, а умел сказать собственное слово. Помочь выговорить эти важные и для ребенка, и для взрослого свои слова, и есть, по-моему, основная задача директора школы. И в этом плане директор ко всему ещё и логопед.

Каменский А.М.,
директор лицея № 590,
Санкт-Петербург