

УДК 37.07

ЭФФЕКТИВНО – ЗНАЧИТ продуктивно, или Сладкая каторга управленческой судьбы



Татьяна Ивановна Курасова,

*директор государственного автономного
общеобразовательного учреждения Краснодарского края
«Новолеушковская школа-интернат с профессиональным
обучением», кандидат педагогических наук,
Краснодарский край*

Для успешной работы школы очень важно, чтобы руководитель был оптимистом: это задаёт мажорную тональность труду коллектива. Важно также, я бы сказала, иметь определённую (может быть, видимую) лёгкость в постановке и достижении целей школы. Без натужности!

Вспомните танец Майи Плисецкой: выпорхнула на сцену, стала на пуанты и... началось волшебство. Легко, изящно, воздушно!.. И никто не знает, сколько пота пролила балерина у станка в репетиционном зале, чтобы на одном дыхании выполнить 32 фуэте...

Так и здесь. Только «тренировочный станок» для руководителя — постоянные размышления о сегодняшнем и завтрашнем дне «управляемого объекта». Размышления эти часто не дают покоя, отнимают силы (физические и душевные), но без этого нас ждёт стагнация, тупик: остановился — значит отстал...

- оптимист • созидательный настрой • перспектива развития
- процесс управления • здоровье учителя • микроклимат в коллективе
- педагогические аксиомы • принципы контроля • заповеди учителей

Есть профессии, носитель которых отработал «свои часы» и совершенно забыл о своём деле, переключившись полностью на другие заботы, увлечения, дела. Школа совсем иной «объект»: на неё «работаешь» постоянно, где бы ты ни был и что бы ни делал. Любое знание, любая увиденная интересная поделка, конструкция — всё в дело, всё ко двору. В этом отношении управленческая деятельность — это сладкая каторга, круглосуточные «галеры», мобилизация в режиме non stop. Но, как говорится, назвался груздём — полезай в кузов.

Я убеждена: к жизни стоит относиться позитивно, в школу идти, как на праздник. В противном случае тебе там нечего делать. А вообще-то входить в школу с улыбкой. Это увертюра радостного дня. Есть возможность использовать внутренний диалог с собой, который выстроен только на позитивных эмоциях. Ну, а если всё-таки негативные мысли затуманят сознание, сразу же переключиться на позитив. Одна и та же ситуация может показаться непреодолимой ступенью на пути, а может, по размышлению, стать прекрасной возможностью, стартовой площадкой для новых усилий. Люди все разные, и восприятие событий оценивают по-разному: пессимист говорит, что ветер завывает, а оптимист — что ветер поёт. Как важно любое, самое трудное дело окрашивать в оптимистичные тона... Вспоминаю поучительную притчу. «Сорвались в пропасть два альпиниста — пессимист и оптимист. Пессимист кричит: «Караул, падаю!», а оптимист радостно восклицает: «Я лечу!»

Иногда в разговоре молодые директора сетуют на отсутствие понимания в коллективе. А у меня при этом зреет вопрос: а сам-то ты падаешь или летишь? Считаю, что руководителю следует окружать себя тем, что оказывает положительное влияние. Пестуйте увлечения, занимайтесь любимым делом, приобретайте любимые книги, цветы, картины, общайтесь с животными (это прекрасная терапия даже тогда, когда на них гневаешься)...

Очень важный аспект управленческой жизни — созидательный настрой.

Стремясь вместе с коллегами шаг за шагом что-то менять к лучшему в школе. Пока это удаётся. Мы сами шьём и меняем «наряд» на окнах — шторы, специалисты-прикладники оформляют их украшениями. Разработали проект «Наш уютный школьный двор», создали всё для альпийских горок, озеленили их специалисты-цветоводы. Столяры с детьми изготовили деревянные «малые садовые формы», разукрасили их. Большие камни на альпийских горках тоже расписали красками. И школа засверкала яркими тонами, обогатилась уютными зонами. Каждый ученик и взрослый вложил в это труд.

Поощряем творчество и инициативу. Когда-то на экскурсию в наше учреждение приехала делегация детей престижной гимназии города Тихорецка. В конце встречи гости задали мне вопрос: «Почему у вас не видно следов вандализма, ни где никаких пошлых надписей?» Я с удивлением подумала: а ведь правда — ничего не испорчено! А на очередной линейке поблагодарила ребят за сохранность того, что сделано их руками совместно со взрослыми. Во всём — их совместное созидательное начало, а то, что сделал сам, будешь беречь...

Работа в школе находится каждому: группа штукатуров ремонтирует дырку здания, плиточники мостят дорожку тротуарной плиткой, швеи шьют покрывала для спального корпуса; кто-то ремонтирует пчелиные ульи и делает рамки для них, а кто-то возится с пчёлами...

Знаю, как важно руководителю видеть перспективу развития коллектива и учреждения, выстраивать алгоритм приближения к ней. Учёный-физик Джон Бернал заметил, что «гораздо труднее увидеть проблему, чем решить её. Для первого нужно воображение, а для второго лишь умение». Учёный прав: главное —

догадаться (родить идею), дальше — дело техники...

В течение восемнадцати лет наша школа постоянно видоизменяется. Конечно же, это сопряжено с тем, что с размеренной жизнью надо проститься. Зато как интересно работать! В 2006 году начали серьёзно заниматься приёмным родительством. За этим следовало сокращение кадров, но введена была служба сопровождения приёмных семей. Работать стали в особом режиме, так как дети ушли в семьи. В связи с этим возникали новые проблемы, трудности, которые ежедневно приходилось преодолевать.

В некотором роде были первопроходцами. В течение последних лет на базе школы начали работать новые структурные подразделения:

- группы профессионального образования — профучилище;
- дистанционное обучение — в «Кропоткинском детском доме инвалидов», где мы начали дистанционное обучение детей с тяжёлыми ментальными нарушениями (ранее эти дети были признаны необучаемыми). В России пока такого опыта нет.

С 2000 года школа активно занимается внебюджетной деятельностью. Затем её пришлось прекратить, так как школа стала казённым учреждением. А два года назад снова стали этим заниматься, так как школа теперь — автономное учреждение. Эти изменения позволили обрести опыт, увидеть коллег в разных ситуациях, выявить новых лидеров, учиться. Словом, жить в полный рост и в полную силу.

Школе многие помогали, и прежде всего — учредители, поэтому успешно проходили все стадии развития. И как тут не вспомнить мудрого Сенеку: «Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным». Слава Богу, мы всегда знали, к какой пристани держать курс, поэтому многое у нас получалось. Пусть с трудностями, с ошибками, с набиванием «шишек», но это не могло повлиять на результат работы.

Есть у меня слабая надежда: может, эту работу откроет молодой коллега-директор. Посоветую ему одно незыблемое правило: оцени-

вайте себя объективно, стремитесь избавиться от того, что, на ваш взгляд, мешает вам работать и не нравится в себе. Почаще задавайте себе вопрос, глядя в зеркало: а не стоит ли что-то изменить в себе? Если чувствуете, что надо, не откладывайте это на потом. И — не бойтесь меняться!

В жизни мне повезло: много ездила по стране (только с профессиональными целями), видела и хорошее у коллег, и то, что меня смущало. Но любой опыт, любая информация — это твой шанс что-то изменить в себе или в школе, что-то нарастить. Из любой поездки привожу диктофонный и фотоотчёт, которые всей командой изучаем, делаем выводы, после споров нередко рождаются идеи. Люблю наблюдать, как в колллективе фонтанирует мысль, как рождается нечто, которое есть пока только у нас. Этот «мозговой шторм» — минуты управленческого счастья, когда видишь людей с горящими глазами, с высоким полётом мысли, когда один другого прерывает, предлагает, отвергает, что-то дополняет. Тогда приходит ощущение педагогического полёта. К этому коллектив идёт долгие годы, но окупается это радостным управленческим удовлетворением. Люблю рядом когорту людей дела — тех, кто готов задуманное выполнить здесь и сейчас. Когда мы что-то претворяем в жизнь, у нас нет важнее задачи, потому что если идея не реализована, это мешает жить, двигаться дальше. Очень ценю короткие «передышки» перед очередным рывком к новым усилиям и преодолению трудностей...

Наш великий предшественник, мудрый социальный реформатор Антон Семёнович Макаренко был убеждён в том, что воспитывать должен «каждый квадратный метр» образовательного пространства. Это очень мудрая мысль — в школе всё должно воспитывать! Мы очень вдумчиво подходили к оформлению школы. Считаем, что это мощное

внешнее воспитывающее начало. У нас есть оборудование, которое используем для изготовления наглядности: режущий плоттер, станок «гильотина», лазерный станок с числовым программным управлением, который может выполнить любую идею в 3D. Самостоятельно оформили учительскую, школьную столовую, конференц-зал. Мои творческие коллеги придумывают собственные «фишки», которые помогали школе обрести неповторимое лицо. У нас «воспитывают» даже ступеньки лестницы. На одной из них запечатлён отрывок стихотворения Елены Забродиной:

*«А вы забудьте —
И станет легче...
А вы простите —
И будет праздник...
А вы желайте —
И вам удастся...
Не поскупитесь —
И вам воздастся...
А вы поверьте —
И будут верить...
Начните сами —
Кругом начнётся...
А вы любите —
И вам зачтётся».*

Процесс управления очень сложен, и руководитель практически всю жизнь этому учится. Как-то проводил наш коллектив семинар для директоров школ и заведующих дошкольными учреждениями нашего района. Всё прошло хорошо, как всегда, в режиме супервизии. А позже одна из гостей позволила высказать слова восхищения и благодарности «за науку жить в инновационном режиме». Попросила для её пяти сотрудников провести мастер-класс. Так началось наше сотрудничество. Знаю не один год коллегу: творческая, знающая, эмоциональная. Затем нас судьба разбросала по разным ведомствам, и вот, спустя много лет, снова встретились. Я смотрела на неё и радовалась тому, что наш опыт оказался полезным. Однако в беседе она призналась: «Хочу многое сделать из того, что есть в вашей школе.

Наши специалисты, побывав у вас, «загорелись» идеями. Но у меня есть одна особенность характера: увлекаюсь, но довести дело до конца не могу. Это знают мои коллеги и этим пользуются». Я долго размышляла об этой директорской «исповеди». Ответила ей, что самое интересное и радостное в любом деле — аккордная точка, результат. Как можно отказаться от этого?

Есть ещё один очень важный управленческий вопрос, который меня волнует. То и дело читаю в СМИ, слышу с экрана ТВ фразы: «Учитель должен... Время требует от учителя...» Слышу их на совещаниях, читаю в методических рекомендациях и недоумеваю: почему только учитель в долгу перед всеми — и перед временем, и перед обществом, и перед детьми? А что же мы все — организаторы образования, руководители школ, общество, наконец, — разве ничего не должны учителю?

Начну с самого главного. Мы совершаем, по-моему, большую ошибку, если не относим здоровье учителя к его необходимым профессиональным качествам. Кому нужен учитель-нытик, у которого постоянно «хандра»? Не знаю другой профессии, которая требовала бы такой беспредельной душевной отдачи ежедневно, еже часно — на уроке, после уроков, на каникулах, в отпуске. Это многократно усиливается, если учитель работает не в обычной общеобразовательной школе, а в коррекционной VIII вида для детей-сирот, где в каждой детской судьбе собрана вся социальная и душевная боль региона, а то и страны. У наших воспитанников нет дома, нет семьи, многие из них не знают, что такое родительская любовь, теплота отношений. Нам надо не только дать им знания, ремесло в руки, но и вытащить их из ледящей душевной бездны, примирить с людьми, нанесшими им тяжелейшую травму, воспитать светлый взгляд на мир, вернуть радость бытия. На каких сверхсовременных электронных весах, с помощью какого мониторинга можно

измерить, сколько сил, энергии тратит на это учитель? Может ли взяться за это труднейшее дело и успешно справиться с ним ипохондрик со слабым здоровьем, с пониженным тонусом, смотрящий на мир сквозь тёмные очки?

Глубоко убеждена: здоровье учителя, его физическое самочувствие, а значит, и мироощущение — качества профессиональные. И всем, от кого зависит «повышение квалификации» учителя в этой сфере, забота о его здоровье, — психологам, методистам и в первую очередь руководителям школ считать это своей первой обязанностью перед учителем.

Совместно с профсоюзной организацией школы, с медицинскими работниками мы изучали здоровье членов нашего коллектива, проводили анкетирование. Выявили противоречивое отношение к образу жизни. Учителя понимают важность сбалансированного питания, полноценного сна, закаливания, двигательной активности, но в то же время далеко не всегда всё это выполняют. Прежде всего они оценивают условия работы, микроклимат в коллективе и семье, взаимоотношения с окружающими людьми. Понятие «физическая активность» (занятия физической культурой, спортом) часто подменяют понятием «домашний труд», так как практически все сельские педагоги имеют подсобное хозяйство, которому отдают много времени. Полученные данные не дают основания считать образ жизни педагогов здоровым. Причин тому много — и социальных (объективных), и профессиональных, и субъективных. В школе-интернате, как и в других образовательных учреждениях, работают преимущественно женщины, люди с тонкой нервной организацией, пропускающие всё через себя, переживающие частые стрессы. Стаж работы многих сотрудников школы — свыше 20 лет. Закономерно возникает вопрос: проникаясь серьёзными проблемами ребёнка, оказывая ему постоянную помощь — педагогическую и материнскую, — как учителю сохранить личностную целостность, психологическое здоровье, душевные силы?

Нелёгкий это вопрос, если учесть, что у каждого учителя — личная жизнь со множеством забот, проблем, требующих решения. Оставаться в таких условиях абсолютно здоровым вряд ли возможно. К тому же с годами про-

исходит, как говорят психологи, профессиональное выгорание. И всё же многое можно сделать в школе для того, чтобы сохранить здоровье учителей, их положительный настрой, искреннее желание ежедневно, открывая дверь класса, с радостью встречаться с ребятами, даже такими сложными, как наши.

Начнём с самого простого вопроса: как руководитель школы общается с учителями? Хотим мы того или нет, но слово директора, тон его разговора с учителем очень влияют на самочувствие людей, настроение в коллективе (не зря говорит пословица: «То же слово, да иначе молви»). Если хотите, тон общения влияет на ту нематериальную, но очень важную сферу, которую называем понятием привычным и по-житейски расплывчатым: микроклимат, атмосфера школы. Этот микроклимат порой обладает макровоздействием на человека. Разве единичны факты, когда «последствием» разговора с директором школы были слёзы, сердечные капли, а то и приступ? Подобные факты всегда многократно увеличивают дистанцию между руководителем и коллективом, ухудшают общий трудовой тонус, а стало быть, отрицательно влияют на результаты деятельности школы в целом. Я уже не говорю о том, что в подобных ситуациях учитель может рефлекторно перенести обиду, унижение на детей, а такая «цепная реакция» чревата тяжёлыми последствиями...

Хорошо, что сегодня государство стало замечать труд учителей, награждать их президентским грантом. Но пока награждённых — менее одного процента. А остальная армия учителей, среди которых огромная часть достойна вознаграждения, продолжает добросовестно, самоотверженно трудиться за скромную зарплату в школах, отдавая детям знания и силы. Эта огромная армия коллег достойна внимания, помощи, заботы. И прежде всего об учительском здоровье — физическом и душевном.

Что же может сделать для этого директор школы? Какие «механизмы», как модно нынче изъясняться, есть в его распоряжении? Если подумать, то не так уж и мало. Очень важно поощрять добросовестный труд учителей не к «красным датам календаря», не к юбилеям (которые случаются довольно редко), а в повседневности. Провёл учитель прекрасный открытый урок, организовал детей на какое-то мероприятие, заинтересовавшее всю школу, а то и село или микрорайон, — торопится ли директор издать приказ «по свежим следам», поблагодарить учителя?

Я много думала над тем, как сделать управление коллективом мотивирующим, мобиливающим. И пришла к выводу: только повседневным внимательным отношением к тому, что делает каждый учитель. Провела, например, школа День защиты детей (для нас это особый праздник, ибо наши дети обделены судьбой), активно готовились к нему все педагоги. Но без участия музыкального руководителя Людмилы Геннадьевны Ерёменко, без её организаторских способностей, мастерства праздник был бы не таким ярким. А сколько фантазии, выдумки проявила организатор детского коллектива Ирина Николаевна Куст! Её должность — это, по существу, должность старшей вожатой — с детьми она целыми днями, в подготовку к празднику вовлекла практически всех ребят. Можно, конечно, сказать педагогам «спасибо» и тем ограничиться. Но мы с завучами решили, что такое отношение к делу заслуживает специального приказа и денежной премии.

В школе теперь сложилась традиция — отмечать каждый трудовой успех учителя. Мы часто проводим семинары различного уровня, в рамках которых многие сотрудники проводят мастер-классы. По итогам проведённых семинаров издаётся приказ, выдаётся каждому сотруднику-участнику семинара сертификат, который вкладывается в личное портфолио, и, как правило, некоторые участники премируются денежным вознаграждением. Поощряем работу коллег, выполненную

за рамками должностных обязанностей: например, разработали эскиз и изготовили стенд; участвовали в хоре (а у нас очень большой хор). Поводов всегда немало найдётся...

Используем мы и такую форму, как ежемесячное и по итогам четверти и года денежное поощрение лучших учителей за творческую работу — нестандартный урок, интересное мероприятие, факультатив. Учитываем и труд технического персонала.

В школе есть прекрасные повара, заботливые, внимательные к детям медицинские работники. Их труд тоже оцениваем, поощряем. Не всегда это денежное вознаграждение, могут быть и грамоты — от главы Павловского района; от дирекции школы.

Эти награды учителя ценят, так как не утрачена ещё у нас значимость морального поощрения. Ведь дети, внуки видят, какое уважение оказывают человеку. Скажу больше: сами учителя с гордостью показывают эти награды семье, бережно хранят их.

Награды, денежные поощрения, приказы по школе с благодарностью учителям прямого отношения к здоровью педагогов, конечно же, не имеют. Но дело в том, что учителя — народ эмоциональный, очень чуткий к этическим аспектам межличностных отношений, к атмосфере, царящей в коллективе. Внимание к людям, к их труду создаёт ту необходимую атмосферу «духоподъёмности», которая и настроение улучшает, и энергию рождает, и мотивирует коллектив.

Считаем очень важным аспектом управления создать условия для горизонтального карьерного (творческого) роста учителя. Тем более, что люди нашей профессии очень «жадны» ко всему новому. Наши учителя, несмотря на загруженность, много читают, стремятся побывать в соседних школах у коллег, чему-то поучиться.

Школа выписывает 56 наименований педагогических журналов и газет (часть — за счёт внебюджетных средств). Иногда к нам звонят коллеги из школ других районов края: «У вас есть такое-то издание за прошлый год?..»

Для повышения квалификации педагогов организованы курсы на рабочем месте. С Армавирской государственной педагогической академией заключён договор, и уже не раз её методисты и научные сотрудники проводили курсы в школе.

Около 70 учителей повысили таким образом квалификацию, успешно прошли аттестацию, часть из них получила повышенную квалификационную категорию, в том числе и высшую. А в межкурсовой период ездим в школы края за опытом, принимаем коллег у себя.

Давние профессиональные контакты сложились у нас с педагогическим колледжем станицы Ленинградской нашего края (бывший директор — Владимир Эмильевич Бауэр). Как известно, именно из учебных заведений этой категории выходят самые педагогически подготовленные специалисты, прекрасно владеющие и методикой, и организационными умениями работы с детьми. Методисты, преподаватели колледжа стали постоянными квалифицированными консультантами-помощниками. нас приглашали для совместного обсуждения актуальных проблем современного образования, в частности, коррекционной педагогики, способов воспитания, дифференцированного подхода к детям. Преподаватели Армавирской педагогической академии Елена Александровна Тупичкина и Светлана Ивановна Семенака тоже часто бывают в нашей школе, консультируют учителей.

Иногда испытываем острую потребность в консультации авторов новых учебников для коррекционных школ. Направили группу учителей в Москву, где они принимали участие в обсуждении проблемы социальной защиты детей за круглым столом, который организовал благотворительный фонд «Виктория». Поездки в Москву — дело сегодня недешёвое. Но мы идём на это ради профессионального роста учителей. Финансируем эти поездки из внебюджетного фонда. Финансовые затраты многократно окупаются растущим профессионализ-

мом учителей и их удовлетворённостью работой. А это для душевного самочувствия педагогов — одно из самых основных условий. В трудовой успешности нуждается каждый человек.

Коллектив у нас большой — 143 сотрудника. С разными характерами, различными условиями жизни, многообразием семейных проблем. Но для всех законом стала помощь каждому в трудной ситуации. Если у кого-то беда, несчастье, — «наваливаемся», что называется, всем миром. Иначе нельзя, иначе горе может сломить человека... Тем и крепок коллектив, что все вместе и в горе, и в радости.

Говорят, что друзья познаются не столько в горе, сколько именно в радости, когда не точит «червь зависти»: почему ему, а не мне?.. В связи с этим приведу поучительное стихотворение-притчу Марины Горбачёвой:

*«Жил очень бедный человек —
карман пустой, и дом убогий,
И о достатке, много лет, просил
он каждый вечер Бога.
Господь, его молитвам вняв,
в дом бедняка явился ночью:
«Я здесь, я слушаю тебя, проси всё то,
чего ты хочешь.
Мечты твои исполню я,
но есть условие такое: —
Всё, что прибудет у тебя, прибудет
у соседа вдвое!
Давай, всё хорошенько взвесь,
Не торопясь прими решение,
Я через сутки буду здесь, чтобы
принять твоё прошение».
Бедняк стал думать и гадать, весь день
«раскидывал мозгами»:
«Соседа лучше б наказать,
а не задаривать дарами!
Хочу такой огромный дом,
чтоб крышей упирался в тучи,
Но что за радость в доме том, коль
у соседа будет круче?
Хочу красавицу-жену, но мне
представить даже страшно:*

*Коль я красивую возьму, сосед возьмёт
в два раза краше!
Хочу я денег миллиард, чтоб жить
красиво и с размахом!
Но жизни я не буду рад: сосед ведь
станет олигархом!»
Господь, придя в урочный час,
был просьбой поражён особой:
«Ты вырви, Господи, мне глаз,
Чтоб у соседа вырвать оба!»*

Для себя я давно приняла решение: такое качество, как зависть, в моей жизни никогда не будет присутствовать. Это очень облегчает жизнь.

Сплочению коллектива, дружбе учителей во многом способствуют поездки в театр, на Чёрноморское побережье летом во время отдыха. Бывшие шефы школы — Краснодарский мясокомбинат и его директор Михаил Алексеевич Холодцов очень внимательно относились к бытовым нуждам учителей, знали, что на учительскую зарплату в санаторий сегодня не наездишься. Поэтому шефы предоставляли нам бесплатные места на базе отдыха недалеко от Геленджика. Каждый год около 30 учителей школы проводили там часть отпуска, поправляли здоровье. За пять лет отдохнуло 137 человек — практически весь коллектив.

Думаю, что я не преувеличиваю значение нравственного климата в коллективе для успешной работы школы. Во-первых, потому что это ценят и учителя: в школе практически нет «текучки» кадров. А вдобавок к этому, мы получили оценку очень квалифицированного внешнего эксперта: на базе школы комитет профсоюза работников образования и науки во главе с тогдашним председателем Людмилой Ивановной Цей провёл семинар руководителей профсоюзных организаций северной зоны Краснодарского края. И я как директор, и председатель школьного профкома, педагог-психолог Наталья Павловна Новикова держали очень строгий экзамен: в школу приехали профессионалы, которые тут же заметили бы «по-

казуху». В беседе с учителями и детьми, при знакомстве со школой они высоко оценили именно жизненный уклад школы, характер взаимоотношений в коллективе и учителей с детьми. Краевой комитет профсоюза наградила меня за плодотворное сотрудничество с учителями, с социумом. Не скрою: это самая дорогая награда — за доброту и внимание к людям...

Прочла как-то в журнале «Народное образование» статью коллеги — директора московской школы Ирины Щербо об актуальнейшей и очень острой проблеме современной школы — о профессиональной судьбе учителей пенсионного возраста. Сегодня без них не обойтись: по статистике во многих школах каждый четвёртый, а в некоторых и каждый третий учитель — пенсионного возраста. Есть такие педагоги и в нашей школе. Стремимся поддерживать их, создавать им условия для плодотворного труда. Они наш «золотой фонд», наша профессиональная опора.

Работают ветераны так, что многим молодым надо у них учиться. Они и учат молодых. Галина Алексеевна Булатняя, Людмила Ивановна Камынина, Наталья Николаевна Дубинка, Татьяна Ивановна Клименко, Горбань Альбина Васильевна, Охват Вера Ивановна, Бегдаш Валентина Савельевна, Бычек Тамара Алексеевна — это профессиональные наставники молодых учителей: приглашают молодёжь на свои занятия, посещают их уроки, анализируют их, проводят учёбу на методических объединениях. Наверное, поэтому молодёжь в школе быстро обретает уверенность, профессионализм. Думаю, не только к обществу в целом, но и к каждому коллективу относится известная истина: нравственность общества определяется его отношением к детям и к пожилым людям. От старости никто не застрахован. Придёт время, молодёжь перейдёт в другую возрастную категорию и на себе испытает всю сложность этого жизненного этапа.

До недавних пор работали опытнейшие педагоги: Людмила Алексеевна Старкова, Ольга Владимировна Сулим, Антонина Фёдоровна Бакуридзе, Николай Тимофеевич Рогозний, библиотекарь Нина Ивановна Грузинова, медицинская сестра Зоя Витальевна Лазебник, врач Галина Михайловна Бояркина. Эти люди многое сделали для школы. Их опыт, знания легли в основу профессиональной деятельности. Сегодня в коллективе продолжают работать пенсионеры, вносят существенный вклад. Это заместитель директора по административно-хозяйственной деятельности Галина Михайловна Хильчук, шеф-повар Квачёва Нина Петровна.

В коллективе организуем работу по принципу: вместе трудимся — вместе отдыхаем — проводим школьные «капустники», которые сплачивают, выявляют артистические способности коллег. Отмечаем юбилеи, к которым тщательно готовимся: используем мультимедийную презентацию, семейный архив. В школьных праздниках участвуют все члены коллектива, независимо от места работы.

Школа участвовала в районной спартакиаде трудовых коллективов. По многим видам спорта занимали лидирующее место. Сам процесс подготовки — тренировки сплачивают коллектив. А в день соревнования представители школы выступают в качестве болельщиков.

Стало доброй традицией накануне 9 Мая в сельском поселении организовывать автопробег к месту расстрелянных эшелонов с ранеными солдатами и тех, кто отправлялся на фронт. Наш коллектив, взрослые и дети, принимают в этой акции активное участие. А праздник 9 Мая всегда завершаем концертом во Дворце культуры. Это своеобразная аккордная точка. В концерте принимает участие половина коллектива — как правило, это хор, у которого добрая слава в округе. Костюмы всегда обновляются, профессионалы готовят выступление, а в итоге — позитивное настроение, сплочённость, поддержка тех, кто в ней нуждается. Этот настрой влияет положительно на процесс обучения и воспитания детей.

Всех, кто активно принимает участие в общих делах, премируем. Повторю: хорошо, что сего-

дня учителей стали награждать президентским грантом, что государство обратило, наконец, внимание на их труд. Но государство наше многое недодало учителю. Долг руководителей школы (на своём уровне, сообразно своим возможностям) — создать коллегам такие условия труда, чтобы они каждый день с желанием шли в школу и с радостью входили в класс.

Мы все очень разные. У каждого из нас — положительные и отрицательные стороны. Главное, чтобы руководитель мог видеть в каждом коллеге не недостатки, а достоинства. Относитесь к людям так, как они этого заслуживают. Искренне радуйтесь победам коллег. Сотрудники, как и дети, безошибочно чувствуют фальшь. Директору очень необходимо достоинство. И если у вас есть какие-то сомнения и вас что-то беспокоит, предлагаю составить список положительных качеств, которые вы обрели благодаря упорному труду. И если что-то пока не получается, верьте: это преодолимо!

Многому училась у коллег-психологов: говорить эмоционально, уверенно — никому не приятно слушать скучную монотонную или кричащую речь. Училась «играть» голосом, это всегда помогает в разговоре с людьми. Голос не должен вызывать неприятных ощущений у слушателей, придайте ему благозвучность. Ведь не зря наша профессия сродни профессии артиста.

Вы когда-нибудь задумывались над тем, почему дети слушают профессиональных сказочников, затаив дыхание? А потому, что есть в этих голосах притягательная сила, эмоции, задушевность, богатство тембра.

Наш речевой аппарат подвергается значительной нагрузке, поэтому голос должен быть выносливым. Была в нашей школе учительница — в общем

старательная, ответственная, любящая детей. К урокам всегда была готова, использовала интерактивную доску, сама составляла программы. Всё хорошо, но... Начало урока она вела ровным негромким голосом, но с каждой минутой громкость всё увеличивалась. К концу урока голос был просто кричащим. После посещения уроков делали ей замечания, но учитель не мог отказаться от этой привычки. Я понимала, какую большую звуковую нагрузку дети выдерживали ежедневно. Сегодня учительница работает в другом учреждении. Но этот пример для меня очень значим: голос должен обладать профессиональными качествами — гибкостью, благозвучностью, выносливостью и «полётностью».

Мы много работали над тем, чтобы выработать педагогические аксиомы, которые стали бы внутренним законом каждого члена коллектива. Какие-то законы-аксиомы выработала и я для «внутреннего пользования». Вот некоторые из них:

- обрести веру в людей, в конкретного человека, в идею;
- чтобы успешнее решать трудные управленческие проблемы, верить в нечто более значительное, чем мы сами;
- бывают ситуации, когда повлиять на события нельзя, значит, надо уметь ждать, «отойти» в сторону;
- руководителю непременно научиться принимать решения самостоятельно (даже после коллективного обсуждения);
- очень важно просчитывать решения на шаг вперёд, прогнозировать вероятностные последствия и выбирать решение, самое оптимальное для дела. Руководитель без вероятностного мышления — слепец;
- научиться и рисковать. Умение принять на себя ответственность — очень важное управленческое качество. Доля риска может быть минимальной, но всегда будет...

Никогда не забываю о том, что учитель подобен свече: светит другим, сгорая сам. Вовремя поддержать, «подпитать» учителя одобрительным словом. Так и с ребятами: уметь

находить хорошее даже у самого нерадивого ученика.

Не раз убеждалась: для успешного управления очень важно чувство юмора, добрая ирония. Как часто выручают эти качества! Есть ситуации, когда нужно уметь и над собой пошутить, посмеяться, не боясь показаться с неблагоприятной стороны. Это разряжает обстановку, позволяет снять ненужное напряжение. В этом — проявление искренности. А она подкупает, вызывает понимание. Какой бы сложной ни была ситуация, говорить с людьми честно и искренне. Никогда ещё это не вызывало протеста или агрессии. А вот лукавство порождает гнев и отчуждённость.

Руководитель — во многом психолог, поэтому иметь психологическое образование — весьма нелишне. Вместе с коллегами я получила, о чём уже говорила, дополнительную квалификацию: «клинический психолог». В учебном плане был курс общей психологии. Это очень помогает в работе и с коллегами, и со сложными детьми.

В школе — особое отношение к молодым специалистам. Принцип работы с ними — сначала научи, потом требуй. Такое отношение к коллеге — залог его успешной адаптации, профессионального роста. Радует даже маленьким успехам начинающего учителя, не раздражаемся при его временных неудачах. И поверьте: никто из пришедших не изменил профессии, призванию, судьбе. Всегда помню о том, что когда-то и меня учили, мирились с моими ошибками, терпеливо ждали, когда вырастет мастерство. Именно поэтому мы много даём мастер-классов для молодых коллег, понимаем, что это их учёба, основа профессионального роста. Быть великодушным к тому, кто случайно оступился, — закон людей нравственных и сильных.

Сегодня (как, впрочем, и всегда) нельзя быть хорошим директором со старой

базой знаний. Каждому руководителю (следовательно, и его коллегам) самой профессией «предписано» ни на час не переставать учиться. А в школе, в процессе общения учит всё и все — и ученики, и коллеги. Будь внимателен к ним, и они многому научат. Даже, повторю, — ученики. Правда, есть при этом общении незыблемое правило, нарушить которое руководитель не имеет права: строго хранить тайны, доверенные тебе, и детские, и взрослые. Иногда только руководителю могут доверить люди свои проблемы, и он обязан оправдать их доверие. Как бы ни был загружен директор, он должен жить интересами детей, и только тогда начинаешь понимать, что радость общения с коллегами и детворой — одна из величайших земных радостей.

Важнейшая управленческая задача — создать такую атмосферу в школе, чтобы каждый ребёнок был защищён от всех видов произвола. Это очень важно, так как в наш век, когда много внешней агрессии, дети особенно нуждаются в безопасной среде. Особенно — наши дети. На эту мысль меня натолкнул воспитанник Степан, который на вопрос о том, почему он хочет остаться в нашей школе и получать профессиональное образование сказал: «Здесь я чувствую себя защищённым. У меня никто не отнимает стипендию». Это актуально не только в сиротском учреждении...

В директорском арсенале всегда должны быть методы воздействия, мотивирующие людей к выполнению поставленных целей. Школа — особое «государство» в государстве, которое будет успешно развиваться и процветать, если каждый его «житель» станет трудиться на совесть, научится нести персональную ответственность за общее дело. Я никогда не могу сказать о том, что в решении какого-то вопроса исчерпала все методы и способы, или о том, что мы в каком-то вопросе познали всё интересующее нас и необходимое. Приближение к истине бесконечно. Это как в притче «Полон ли кувшин?»

«Учитель взял стеклянный кувшин, наполнил его доверху большими камнями и спросил у учеников: «Полон ли кувшин?»

— Конечно, полон, это очевидно, — ответили ученики.

Тогда он стал горстями осторожно всыпать в кувшин мелкую гальку, пока она доверху не заполнила пространство между камнями.

— А теперь кувшин полон?

Некоторые из учеников неуверенно сказали:

— Ну, наверное, полон...

Учитель стал тонкой струйкой всыпать в кувшин песок. Песок тоже просочился в щели, которые ещё остались между камнями и галькой, пока не стало очевидным, что больше всыпать невозможно.

— А теперь, по-вашему, кувшин полон?

Наступила тишина. Никто не решался ответить. Учитель стал понемногу наливать в кувшин воду из стакана, пока не вылил полный стакан.

— Как вы думаете, теперь, наконец, кувшин полон?

Дети молчали...

А самый смелый ученик решил прервать молчание:

— Теперь, наверное, уже полон».

Процесс познания бесконечен...

Опыт работы позволяет сказать о том, что надо самым бережным образом относиться ко времени, беречь и своё, и время коллег. Мы всё боимся потерять что-то материальное (квартиру, машину, деньги...). Но это восполняемый ресурс. И лишь время безвозвратно. Когда-то прочла жемчужины житейской мудрости о значимости времени:

«О ценности года спроси студента, завалившего сессию...»

О ценности месяца спроси у матери, родившей ребёнка преждевременно...

О ценности часа спроси у влюблённого, нетерпеливо ожидающего свидания...

О ценности минуты спроси опоздавшего на поезд...

О ценности секунды спроси уцелевшего в аварии...

О ценности миллисекунды спроси у медалиста Олимпийских игр...»

«Время не ждёт никого! Используй каждое мгновение, оно — бесценно!»

И никому ещё не удалось достичь успеха в требовании: «Остановись, мгновение, — ты прекрасно!»

...Человеку для счастливой жизни необходимо иметь надёжных, проверенных друзей. То же самое можно сказать и о школе. Поэтому мы всегда держим двери школьного дома открытыми для друзей. Ибо это — праздник общения, взаимообогащения идеями, мыслями, новыми свершениями.

Неоднократно убеждалась в том, что если твоё задание подчинённые выполнили неверно, — в этом твоя вина. Надо чётко ставить цели, оговаривать все нюансы. В управлении очень важны несколько принципов контроля:

- конкретность: прежде, чем приступить к контролю кого-либо или чего-либо, чётко определяю и формулирую задачи и цели; оговариваем все параметры и уточняем систему их оценки;
- щадящая умеренность: не устраиваем тотальный контроль, уточняем список тех, кто работает на самоконтроле. Доверие — аванс для сотрудников. И ни на секунду не забываем о том, что контроль не способ сведения счётов; контроль — это помощь колле-

гам, способ повышения профессионального мастерства.

Считаю долгом заботиться о том, чтобы работники чётко знали, что делать, что от них требуется и в какой срок; знали и умели, как это делать.

Управление — сложная и тонкая вещь, наполненная эмоциями, которые надо направлять только на созидание. Мне очень нравится мысль академика Петра Леонидовича Капицы: «Руководить — значит не мешать хорошим людям работать». Вот любопытный вывод исследований учёных: поощрение способствует улучшению результата труда почти в 90% случаев, а порицание улучшает работу только в 10%.

Обеспечить высокую работоспособность директора школы, его заместителей и коллектива, эффективность их труда можно только, если все мы «в одной упряжке» и движемся в одном направлении (не как лебедь, рак и щука в басне И.А. Крылова). В нашей школе администрация ведёт консультативно-просветительскую деятельность. У нас выпускается школьная газета «Т-3: талант, творчество, труд», в которой оперативно освещаются основные события. Есть сайт школы, рассказывающий о нашей жизни. Годами и упорнейшим трудом создавали такую педагогическую среду и такой нравственно-психологический климат, которые способствуют творческой профессиональной деятельности учителей. Больше всего вредят делу тлеющие и затяжные конфликты, что происходит лишь тогда, когда коллектив не объединён общей задачей, когда нет у педагогов «дела для души».

Часто предлагаю учителям написать статьи в научно-методические журналы. Это сложная работа, она побуждает к осмыслению труда, заполняет пустоты времени, которые случаются, а главное — даёт возможность зримо увидеть опыт, методы работы — что я делаю

и как. Это очень конструктивное занятие. Учителя публикуются периодически в российских журналах «Сельская школа», «Социальная педагогика в России», «Методическая работа в школе». Для этого нужно многое осмыслить, «перелопатить» гору литературы, чтобы не повторять темы, о которых уже писано-переписано.

Наши дети и учителя регулярно участвуют в конкурсах, турнирах, соревнованиях различных уровней и достигают хороших результатов. В школе огромная часть рекреации отведена наградам.

Директора называют учителем учителей. Значит, круг его интересов должен быть всегда широким, общественный темперамент ярко выраженным, контакты с социумом активны. Карл Маркс, сброшенный «демократами» с корабля истории, утверждал, что богатство личности — в богатстве её социальных связей. И это так. Мобильность, способность установить продуктивные отношения с местной властью, с предприятиями и бизнесом, с другими школами — всё это обеспечивает высокий имидж учреждения, повышает его роль в социуме; устанавливает чёткие критерии для определения успеха.

В своё время Пётр I вопрошал: «Могу ли я приказать кому-либо идти вперёд, если сам не буду впереди всех?» Поучительной для меня стала мысль второго президента США Джона Адамса: «Если Ваши действия вдохновляют других людей мечтать о большем, учиться большему, делать больше и становиться лучше, значит, Вы — лидер»...

У руководителей есть только одна привилегия — относиться к категории тех, кто никогда не устаёт от общения с людьми и относится к ним с видимой благорасположенностью. Часто приходится испытывать огорчения от недоделок, недомыслия, «недостарания». Но на неудачи нужно смотреть, как на что-то полезное и неизбежное. Отрицательный опыт — тоже ведь опыт, он побуждает пересматривать некоторые действия — свои и других, менять тактику при выполнении определённых задач. Через много лет поняла, что неудачи учат многому. Уместна

здесь мысль Карла Досси: «Последняя степень неудачи — это первая ступень успеха».

В жизни и в труде люди подвержены стрессам. Задача директора очень не проста: организовать работу команды так, чтобы уменьшить их воздействие. Это сложно. Но для этого есть штат помощников — психологов, заместителей, которые предотвращают усугубление стрессовых, а то и депрессивных состояний.

Конечно же, любой руководитель «генетически» (имею в виду социальный геном) испытывает потребность в переменах. Но если коллектив занят делом, готов к переменам, то мой долг как руководителя — «вбросить» новую идею, разъяснить её эффекты и предпринять организационные действия. При всей разноплановости в работе управленца школой одна из основных задач — грамотно организовать образовательный процесс.

За что больше всего ценю педагога? Прежде всего за новаторство; умение учить и воспитывать детей с опорой на их индивидуальные особенности и потребности; за умение доносить знания, доходчиво излагать учебный материал, контролировать и справедливо, достоверно оценивать результаты труда учащихся, давать адекватную оценку собственному труду.

Среди заповедей учителей, о которых мы много размышляли, есть такие:

- Умей увидеть в окружающем тебя мире прекрасное и искренне им восхищайся. Находи прекрасное в искусстве, поступках людей, в природе, музыке, архитектуре. Открыто делись своими чувствами с учениками.
- Ищи истину вместе с детьми. Никогда не подчёркивай своё превосходство

в знаниях. Пытайся усомниться в хорошо известном тебе факте. Может, тебе повезёт, и ты вместе с детьми откроешь свой способ решения вопроса. Испытай радость совместного с детьми творчества и познания нового.

- Будь всегда позитивно настроен. Исключи депрессивное состояние из своей профессиональной жизни, и у твоих учеников всегда будут «гореть» глаза.
- Имей смелость попросить прощения у детей и коллег. Это не слабость, а поступок сильного, нравственного человека.

* * *

Трудна и сложна управленческая «сладкая каторга». Но диалектику не отменишь: наряду с огорчениями, бессонными ночами случаются события, которые не только ложатся в пласт культуры (личностной и профессиональной), но и вызывают такой эмоциональный «взрыв», который воспринимаешь, как катарсис, как обновление жизни. Вот ради этого стоит жить и работать... **НО**

Effective Means Productive Or Sweet Servitude Management Of Destiny

T.I. Kurasova, the Director of the state Autonomous educational institution of Krasnodar Krai «Novoleushkovskaya boarding school with professional training», candidate of pedagogical Sciences, Krasnodar region

Abstract. *For the successful operation of the school it is very important that the Manager was optimistic: this sets the major tone of the work of the collective. It is also important, I would say, to have a certain (perhaps visible) ease in setting and achieving the goals of the school. No time!*

Remember the dance of Maya Plisetskaya: fluttered on stage, and stood on Pointe shoes... and the magic begin. Easy, elegant, airy!.. And no one knows how much sweat spilled ballerina at the Barre in the rehearsal room, so in one breath to perform 32 fouettés...

So here. Only» training machine «for the head — constant reflections on today and tomorrow of» managed object». These thoughts often haunt, consume power (physical and mental), but without it we will stagnate, stalled: stopped — then fell behind...

Keywords: *Optimistic, creative mood, the prospect of the development management process, the health teacher, the microclimate in collective, pedagogical principles, control principles, commandments teachers.*