

**УПРАВЛЕНИЕ  
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:  
ТРУД ДИРЕКТОРА  
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

**В план директора школы  
коррективы вносит жизнь**

Школа — организм живой, многообразный и зачастую ...непредсказуемый, как сама жизнь. Поэтому в управленческие функции директора, отражённые в плане школы, постоянно вторгаются новые и новые проблемы, требующие осмысления, а то и оперативного участия и руководителя, и учителей. Как дополнить «массовые формы» общения с учителями индивидуальными, менее формальными, как не «отлучить» родителей от школы все 11 лет учёбы ребёнка, как лучше удовлетворить потребность школьников в общении с интересными людьми — над многими подобными вопросами побуждает задуматься адресованная руководителям школы статья учёного-практика. Надеемся, что эти размышления подскажут руководителям школ, как решать многие проблемы школьной жизни, помогут видеть и анализировать педагогические и психологические аспекты своей деятельности.

Начало публикации — в «СШ» № 4. 2008 г.

Владимир  
Лизинский,  
кандидат  
педагогических  
наук

## Октябрь

**М**ы у себя в школе возродили традицию проведения КИВов (клуб интересных встреч). В плане КИВы были расположены следующим образом:

**Сентябрь. 1-й КИВ.** Встреча с интересными собеседниками. Пресс-конференция администрации школы (директор, заместители директора по учебно-воспитательной, научно-методической, воспитательной, хозяйственной работе, по начальной школе, заведующие кафедрами, школьный психолог, преподаватели труда, ОБЖ, физкультуры). Учащиеся старших классов приглашаются на пресс-конференцию красочным плакатом. Они заранее пишут записки с вопросами. Вопросы также можно задавать непосредственно из зала. Условий два: на любой вопрос должен быть получен ответ, и полностью исключается возможность преследования даже за самый обидный, острый и несправедливый вопрос. При ответах на вопросы обсуждается только смысл, а не личность спрашивающего. По окончании пресс-конференции администрация осуществляет глубокую проработку вопросов, их разбивку по тематике, принимает на специальном педсовете с приглашением представителей учащихся необходимые управленческие решения.

**Октябрь. 2-й КИВ.** Встреча-консультация с представителями правоохранительных органов (следователь, судья, участковый, прокурор) и медиками (врач-нарколог, врач-сексолог, врач-невропатолог)). Заседание проводится в два тайма. Сначала педагоги и учащиеся 8–11-х классов задают вопросы приглашённым в актовом зале, затем приглашённые расходятся по разным кабинетам и отвечают на личные и интимные вопросы каждого из желающих.

**Ноябрь. 3-й КИВ.** Вечер-встреча с талантливыми педагогами, учащимися, выпускниками и родителями нашей школы. Каждый носитель таланта показывает свои изделия, выступает со своими песнями, стихами, рассказами, фантастическими проектами. Общественное жюри присуждает каждому достойному дипломы и подарки, присваивает звания старших, главных, выдающихся и великих деятелей, мыслителей и творцов школы.

**Январь. 4-й КИВ.** Встреча-беседа с выпускниками нашей школы. Приглашены студенты вузов, слушатели военных училищ, бизнесмены, безработные, мотоциклисты, удачно вышедшие замуж женщины, строители, «челноки»... И каждый из них работает сначала в рекламном режиме, затем в режиме пресс-конференции и, наконец, в форме индивидуального консультирования.

**Февраль. 5-й КИВ — КОНКУРС.** Презентация классных коллективов, клубов и секций начальной и средней школы. Для этого пятница и суббота объявляются неучебными днями. Мы приглашаем в школу руководство района, представителей социума, родителей. Каждый коллектив заранее подаёт заявку на участие в конкурсе школьных коллективов.

**Март. 6-й КИВ.** Встреча с представителями власти. Тема? Устройство власти и суда. Куда ведёт районная администрация население района? Какие проекты будут реализовываться в районе? Куда в районе можно устроиться работать или подработать? Как стать политиком, что для этого нужно?

Мы провели совещание-игру на тему «Поиск дополнительных источников финансирования учебно-воспитательного процесса».

В ходе игры и на основании известного опыта разработали несколько способов взаимодействия с внешней средой:

**1.** Школа инициирует создание независимого фонда поддержки образования, на счёт которого аккумулируются любые средства, которые удаётся собрать или заработать. Учредителями фонда выступают физические и юридические лица, заинтересованные в поддержке образования. Все средства фонда используются только на цели образования и в интересах школы. В состав правления фонда входят 40% представителей педагогического коллектива, включая членов школьной администрации, 30% представителей учащихся, 30% родителей.

Выделение средств осуществляется на основе выявления приоритетных проектов и путём тайного голосования. Право представления проектов получает школьная администрация. Фонд осуществляет финансирование различных программ развития школы. 60% всех средств фонда поступает на организацию воспитательной работы.

**2.** Школа, после согласования с юристами, выпустила внутренние заёмные обязательства. По всей школе были проведены родительские собрания, на которых были согласованы процедура и уровень финансовой поддержки образовательно-воспитательного процесса в школе. Каждая семья (кроме многодетных и малообеспеченных) согласилась положить в течение года на специальный счёт какую-то сумму. В конце года фонд поддержки образования по заявлению родителей возвращает эту сумму или она остаётся на счёту, но и в этом случае родители делают следующий вклад. При этом в любом случае все накопленные родителями деньги возвращаются им перед выпускным вечером. Все собранные деньги поступают в Сбербанк России на депозитный счёт. Полученные проценты идут на реализацию школьных программ.

**3.** Администрация школы разрабатывает рекламную кампанию по отражению во внешней среде (в газетах, на радио, на телевидении) достижений школы.

**4.** Школа приглашает на защиту одной из программ состоятельных родителей, представителей местных фирм и органов власти. На 4-х плакатах последовательно показаны достоинства проекта.

## **Возможный проект «Эстетика и творчество»**

*1-й плакат.* Изложение проблем.

*2-й плакат.* Изложение целей и задач проекта (планируемый результат).

*3-й плакат.* Изложение содержания проекта.

*4-й плакат.* Смета необходимых затрат (минимум и ОПТИМУМ).

После обсуждения создаётся спонсорский оргкомитет финансовой и организационной поддержки проекта.

Тема проекта выбирается исходя из целей школы и должна отражать реальные приоритетные проблемы. Проект составляет и защищает перед публикой специальная проектная группа или несколько групп.

По радио выступал какой-то учёный-педагог, западник, который всё время требовал от директоров школ, чтобы мы, осуществляя педагогический менеджмент, помнили о миссии школы, реализовывали инновационные программы, помня об их дизайне, формировали имидж школы и каждого учителя, осуществляли «паблик рилейшн», взаимодействовали с социумом и сдавали в аренду чердаки и подвалы. Слушаешь подобное, и порой хочется спро-

силь: почему люди, далёкие от школы, абсолютно не знающие её состояния, проблем, нужд, интересов, пытаются навязывать нам неадаптированную теорию управления бизнесом в целях управления школой? Конечно, общие подходы есть, но многое без специальной привязки никак не ложится...

Прочитал в одной книжке о том, что смысл деятельности каждого руководителя не в том, чтобы выпускать продукцию или оказывать услуги, а в том, чтобы сделать жизнь своих подчинённых более богатой, интересной, насыщенной, способствовать удовлетворению потребностей подчинённых, постоянно следя за тем, чтобы психологический климат в учреждении был благожелательным, а люди с удовольствием шли на работу и с работы.

В 12 часов пригласил завучей на административное совещание. Накрыл стол: конфеты, шампанское, печенье, цветы. Каждой в конверте на открытке написал стихи. Они, все трое, сидели счастливые и немножко растерянные, а я вёл совещание и думал: а как это сделать в следующий раз? А как это сделать для всего педагогического коллектива?

Обидно, что в условиях жестокой нестабильности, когда страшно заедает текучка, благие порывы зарождаются, а потом, к сожалению, не становятся значимыми традициями. Попробовал вместе с завучами посмотреть, **какие традиции в школе полезны, интересны и приняты школой.**

Написали сверху вниз:

Название события	Оценка по 10-балльной шкале	Примечание
– предметные недели		
– школьные праздники		
– педсоветы		
– проф. учёба		
– дискотеки		
– конкурс учительского мастерства		
– интеллектуальные игры, срезы...		

И оказалось, что писать особо нечего. Но даже написанное совершенно неоднозначно будет определено по степени ценности детьми и взрослыми.

Принадлежность к данной школе определяется неповторимыми особенностями. Нужно поднять школу на разработку своего гимна, флага, цветов и девиза школы; своей спортивной формы, если это возможно; своей летописи и книги Почёта (не отличников, а всех способствующих успеху школы); своих особых школьных праздников (ежегодный юбилей школы — это хитроумное изобретение, позволяющее ежегодно получать от гостей материально-техническую, а не финансовую поддержку учебно-воспитательного процесса); своей особенной традиционной деятельности каждого кабинета, каждой мастерской, каждого педагогического сообщества; перечня особенных школьных

наград (разработать их статус), значков и кокард, календариков и традиционных школьных сувениров, имеющих знаки принадлежности к данной школе...

Неформальные детские и разновозрастные организации, возникающие по интересам, под определённую цель, идею, могут составить одно из важнейших направлений деятельности в реализации практико-ориентированного образования.

Жизнь в школе может принимать организованные формы, и это естественная организация и самоорганизация детей, объединённых интересом и деятельностью, а дело учителя — быть первым среди всех, одним из всех, вместе со всеми.

Если школа поёт, рисует, сочиняет, играет пьесы, школа ходит в поход, занимается научными исследованиями, на практике вживается в культуру здоровья — всё это совокупно или в разных формах, вариантах и количествах, да ещё помноженное на неожиданность, надежду, ожидание радости, предчувствие нового и удивительного — это и есть интересная, хорошая, уважаемая детьми школа.

В честь выпускников нашей школы мы разработали Положение «О корпорации выпускников». Выпускники получают нагрудный знак, на котором указаны год выпуска и принадлежность к школе и к классу. В Положении, которое подписывает каждый желающий выпускник, записано:

1. Выпускники всегда, в любом случае, по мере возможности и сил готовы оказывать помощь школе и по зову школы всегда готовы поддержать любую важную для её питомцев инициативу.
2. Где бы ни находились и кем бы ни стали выпускники нашей школы, они всегда помогают и поддерживают друг друга.
3. Выпускники расписываются в «Школьной книге выпускников» и пишут несколько строк в память о школе. В ежегодной «книге выпускников» каждому отводится своя страничка, на которую время от времени вписываются все достижения выпускника и вклеивается его малая фотография.
4. Выпускники, достигшие, с их точки зрения, успеха на жизненном поприще, становятся членами попечительского совета или любой из его секций.

Стала очевидной необходимость разобраться с проблемой «врастания» ребёнка в два мира.

**Первый мир** — мир удовлетворения формирующихся и формируемых обществом потребностей и интересов ребёнка. В одной из школ определили 6 значимых зон возможных интересов, из числа которых ребёнок может выбрать определённый вид деятельности или определённую комбинацию видов деятельности, причём с возможностью дифференцированного участия по времени, нагрузке, сложности деятельности.

Вообще таких зон может быть много: спорт, музыка, изобразительное искусство, труд, активный отдых.

**Второй мир** — мир ценностей, общения, интересов, традиций, условностей, моды, настроений, стилей, взглядов, характерных для того времени, когда ребёнок находится вне школы. Таким образом, ребёнок может и должен быть успешен в школе, в семье, на улице, в разных малых социальных группах и условиях. При этом слава богу, если хотя бы в какой-то мере требования и обстоятельства в каждом мире совпадали. К сожалению, этого не происходит. Порой то, что значимо в школе, совершенно не котируется в ребячьей среде.

Не менее важно и то, что приспособляемость ребёнка к среде имеет две плоскости:

- успешность до вступления в мир взрослых отношений, законов, правил и требований;
- успешность личностная, деятельностная, профессиональная после окончания школы.

**В первом случае** встраиваемость ребёнка в общество в значительной степени определяется особенностями его характера: весёлый, разговорчивый, лёгкий в общении, незлопамятный, добрый, умеющий со вкусом одеваться, умеющий делать что-то необычное.

**И другое дело** — «взрослый мир». Здесь необходимо «принести» из детства устойчивую толерантность, ценностные стереотипы, профессиональную готовность к деятельности.

Закончив школу, выпускник имеет на руках аттестат об окончании средней школы и достаточно смутное представление о том, куда надо двигаться, как себя вести и что делать, цели размыты, смыслы неопределённые. Во многом он видит мир глазами своих родителей, если это домашний ребёнок, или глазами учителей, если они достаточно авторитетны для него, или видит мир достаточно неопределённо, эклектично. И здесь обнаруживается главное противоречие. Учителя привыкли вести ребёнка по жизни, закладывая в его душу романтическое, светлое отношение к жизни, к любви, к дружбе. Входя в мир, где все эти свойства достаточно смикшированы, скрыты, неясны, молодой человек попадает в состояние изумления — в лучшем случае, или отторжения — в худшем. Становится понятным, что создание общекультурных полей выбора может при определённых условиях сочетаться с созданием полей выбора профессиональных интересов.

Общекультурное поле	Профессиональное поле
– Школа музыки	– Обучение современным компьютерным программам
– Клуб творчества	– Бухгалтерское дело
– Художественная студия	– Изучение хозяйственного права
– Спортивный клуб, туристический клуб	– Поварское дело
– Предметные кружки	– Парикмахерское дело
– Факультативы	– Изучение хозяйственного права

В течение недели администрация школы посмотрела 42 урока, стало предельно ясным очевидное — школа может состояться только при хорошем учителе. Практически почти всё зависит от исполнителя и исполнения. Нужен не новый учитель вообще, нужен обновлённый учитель для данной школы.

И было бы полезно посвятить одно из общественно-педагогических заседаний проблеме: **«Образ современного учителя»**.

Есть несколько способов, которыми можно было бы воспользоваться.



- Учителя, разбившись на микрогруппы, определяют те черты характера и качества, которыми должен обладать современный учитель, затем осуществляется строительство блоков.
- Каждый учитель прописывает те качества, которыми он хотел бы обладать как профессионал.
- Каждый учитель пишет, от каких недостатков он хотел бы избавиться.
- Ученики разных классов пишут портрет учителя.

Разобравшись теоретически в том, каким мы хотели бы видеть учителя своей школы, нужно решить вопрос: откуда такой новый учитель возьмётся? Нанять со стороны готового, успешного, соответствующего... или сначала разобраться, для какого учебного плана, для каких надобностей и какой учитель нужен.

Затем нужно будет приступить к работе по выращиванию такого учителя. И это можно сделать, разработав и согласовав с учителем программу его развития, вытекающую из целей школы и возможных ступеней познавательного, профессионального и статусного роста учителя. Эта работа должна быть сугубо индивидуальной.

А новый учитель не появится до тех пор, пока не появится новый директор. Каким же быть директору, что делать, как взаимодействовать, где брать силы?

Высвечивается формула: совместный анализ — совместное проектирование — совместная реализация, но индивидуальное саморазвитие, выбор методов...

Мы разделились. Завучи анализировали накопляемость оценок, выполнение программы, методическую готовность учителя, фазы урока, опрос, дисциплину, а директор занимался совсем странной работой:

- подсчитывал, сколько раз учитель улыбнулся в течение урока;
- кому и в какой форме он сказал добрые слова;
- насколько образна, интересна речь учителя; умеет ли он шутить;
- каким образом он воздействует на эмоциональную сферу ребёнка;
- как именно он стимулирует познавательную активность ребёнка;
- где в течение урока он находился во время опроса, объяснения, самостоятельной работы;
- сколько человек подняли руки при опросе и скольких удалось опросить из числа поднявших руки.

**Воспитание** — это процесс одновременно и управляемый, и спонтанный. Вряд ли представители убогого направления в современной поп- и рок-культуре сознательно записались в диверсанты и развращают молодёжь по принципу: пусть гибнут, лишь бы за это платили. Скорее всего, они влюблены в свой обезьяний жаргон, в свои бездарные тексты. По-видимому, они убеждены, что пение коленками и ушами есть новое искусство, и с фанатичным неистовством под грохот и треск, вопли и алкоголь, наркотики и шоу-пошлость несут это в массы.

Они подвижнически захватывают пустые головы и сердца тех, чей канал восприятия и уровень эмоциональной готовности таков, что подделки и подделки — тюремную романтику, кабацкий вой, агрессивное скандирование пустопорожних фраз — и всё это, помноженное на взбесившуюся какофонию звуков, составляет некую ценность для значительного числа молодёжи. Учителя пытаются противостоять этому вербальными способами.



А дело в том, что способность ребёнка понимать, чувствовать и даже создавать музыку созревает к 10–12 годам. И нужно успеть помочь ребятам услышать и узнать много разной хорошей музыки и попробовать научить детей играть на музыкальных инструментах, петь, танцевать.

Социологи образования в разных странах выявили устойчивое представление учащихся и родителей о школе. И это представление тревожно:

- резко сокращается число любимых учителей у учащихся вообще и у средних и отстающих учащихся — в частности;
- неопределённое или незначительное место школы в формировании у детей разумных потребностей и способности к выживанию, в том числе и к самозащите;
- дети всё реже обращаются к учителям за советом и помощью;
- не сокращается отрыв школы от реальной жизни.

Школа не учит, по сути, тому, что необходимо для успешной самореализации в обществе: не учит и не помогает детям освоить высокое искусство общения, не учит творчеству — вместо этого обязательно-нормированное воспроизведение известных истин, десятилетиями продолжающееся под разным соусом, пережёвывание одних и тех же фраз и мыслей в сочинениях и, как результат, слабое развитие эмоциональной сферы и эмоционального опыта детей, зажатость, невыразительность чувств, неумение создавать и поддерживать температуру радости, примитивный взгляд на удовольствия, слабо развитую эмпатию.

Я заметил, что для многих учителей характерна сюсюкающе-подыгрывающая тональность взаимоотношений с детьми. Мы разговариваем с ними, как с людьми несмышлёными и живущими как бы в другом мире и лишь иногда высовывающимися наружу. Дети точно знают, что мы пьём вино и ругаемся, как извозчики, что у нас не всегда лад в семье, что у нас не просто складываются отношения в школе, что мы бедно живём и обозлены сверх меры.

Речь учителя должна охватывать диапазон от бытовой до возвышенной, но пафос учительской речи не может быть надуманным, ложным. Нужно уметь и в речи находить необходимую тональность, переходя в зависимости от ситуации от одного стиля, от одной манеры к другой. Дети легко ощущают фальшь, и перед учителем возникает серьёзная профессиональная задача научиться соотносить речь с ситуацией.

Каким мне быть? Я директор. Утром прихожу в школу. Начинается рутинная нервогрёпка. Я бегаю и бесконечно что-то говорю. К сожалению, мозг не успевает зафиксировать всё содеянное за день, поэтому, когда поздно вечером я немо и бессильно смотрю в голубое окно телевизора, я не могу рефлексировать и соотносить оперативную деятельность и стратегические задачи. Деятельность на завтра вырисовывается отрывочно — вспомнил, забыл, что-то успел записать, что-то бесследно пропало. Тысячу раз говорил себе: нужно простроить весь технологический цикл управленческой деятельности и управленческого взаимодействия;

- с предельной точностью определиться с должностными инструкциями и делегированием прав, обязанностей, ответственности и задач — снизу вверх;
- увязать и скоординировать действия всех субъектов управления;
- точно представлять себе общие цели — движение и деятельность по всему фронту развития школы;
- разработать неформальную циклограмму деятельности администрации и педагогических самостоятельных сообществ;

- разбить всю управленческую деятельность на несколько главных программ-планов и составить график движения и необходимых дел;
- продумать систему стимулирования творческого труда в условиях нестабильности и практически полного отсутствия материальных стимуляторов.

Сегодня провёл анкетирование на тему: «Система и структура управления школой».

## Анкета

1. Знаете ли вы концепцию школы?
2. Назовите три наиболее важные задачи, которые необходимо решить достаточно быстро.
3. Знакомы ли вы со своими должностными обязанностями и как вы считаете, нужно ли в вашей должностной инструкции что-либо изменить?
4. Какие традиции нашей школы значимы для вас?
5. Какие три недостатка вы посоветовали бы изжить каждому из членов администрации?
6. К кому из администраторов вы пойдёте с вашими профессиональными и личными проблемами?
7. Определите, в какие дни и месяцы года вы больше всего устаёте. Что является главной причиной усталости?
8. Устраивает ли вас система внутришкольного контроля и если нет, то что и как вы хотели бы изменить?
9. Какова степень вашей тревожности на данный момент по 10-балльной шкале.
10. Какие интересные творческие программы вы могли бы предложить для совместного с учащимися проведения?

Анкета помогла решить многие поставленные мною задачи.

Из разных источников известно, что уже к 5–6-му классу у учащихся вырабатывается устойчиво негативное отношение к учению и нередко неприязненное отношение к школе. Тому есть достаточное количество причин. Одна из них заключается в дизайн-психологии. Школа как строение, по сути, напоминает казарму, а в кабинетах глазу задержаться не на чем. Как сделать, чтобы школа, начиная с пришкольного участка, напоминала нечто дворцовое? Пришкольный участок — это чудесный парк с оранжереей, с тенистыми аллеями, игровой площадкой, являющей собой вершину остроумия всей школы, или, может быть, это хорошо продуманные и решённые в культуре фитотерапии разные уголки — зоны совпадающих растений, камней, цвета и цветов, гротов и беседок, с оградой, а не забором. Но вот мы вошли в школу. Каждый кабинет не только функционален, но прежде всего он должен напоминать горницу или светёлку, здесь должен быть и уголок релаксации с самоваром и баранками, с салфетками и красивыми чашечками, здесь должно быть много дерева и ласковых красок.

В общественной мифологии сложилось устойчивое представление, что детей от школы отвращают профессионально непригодные учителя. Но уровень психолого-педагогической готовности родителей значительно ниже, чем у педагогов, и на самом деле именно родители в большинстве случаев держат пальму первенства в организации детских школьных неврозов, негативном отношении ребёнка к школе, учителю и учению. Когда родители заставляют ребёнка вопреки всем требованиям педагогики и психологии со

слезами на глазах многократно переписывать домашние задания, когда они заражают ребёнка «вирусом» оценки («Что получил? Почему мало? Кретин!»), когда ребёнка бьют книгой по голове, чтобы заставить его читать, когда ребёнку втемяшивают, что вот мы были умными, талантливыми, правильными, успешными, а ты — позор нашей семьи, когда школу и учителей обвиняют во всех смертных грехах, тогда ребёнок и получает достаточно сильный заряд нелюбви, а порой и ненависти к школе и учению.

Об этом надо тонко и умно говорить с родителями на собрании.

Базисный учебный план так увязан со стандартами образования, что предметные области насыщены обязательными предметами, и здесь дело техники, как выкроить место и время для дополнительного компонента образования. По сути, при предельной ограниченности манёвра по формированию школьного или авторского учебного плана возможности школы распределяются на три блока:

1. Потенциал инвариантной части.
2. Возможности вариативной части.
3. Возможности дополнительного образования.

Школа должна при выборе предметов отталкиваться от собственных возможностей и оценивать, насколько оптимально полезными могут оказаться именно эти предметы, спецкурсы, дисциплины, есть ли возможный исполнитель или педагог, которого можно подготовить для решения этих задач. Нужна особая программа и особый набор видов деятельности, активизационных процедур, критериев успешности и форм неразрушающего контроля. И уж совсем излишне достаточно чётко представлять, на какой «шампур» называются предметы или каков стержень, какова главная идея обучения в этой школе, этого учебного плана и что мы хотели бы получить на выходе.

Дополнительные предметы должны быть хороши тем, что изучение их в большей мере требует творческого подхода, нежели репродуктивного, и их изучение должно строиться на интересе. Каждое «меню» есть возможный набор видов деятельности, из которых можно было бы или мозаично, или системно подобрать соответствующие целям и задачам школы виды деятельности.

У нас получилось несколько отделов:

- 1-й. Искусство и литература.
- 2-й. Наука и техника.
- 3-й. Прошлое и настоящее: общество и человек.

#### **Первое примерное меню:**

- курс авторской песни;
- ансамбль «Лучшие песни страны»;
- комплексная программа «Театр»;
- фольклорный ансамбль;
- ансамбль скрипачей и баянистов;
- Клуб-диско;
- ансамбль старинного романса, цыганской и русской песни;
- ансамбль «Танцы мира».

Смысл этой работы в том, чтобы наработать возможные меню и из них отобрать те элементы, которые могли бы составить школьный компонент учебного плана при условии, что есть педагоги, которые могут делать эту работу. Школьный компонент должен включать в себя курсы, предметы, виды деятельности, которые могут составить гордость школы.