



Ж И З Н Ь

В П Р О Ф Е С С И И

## ДИРЕКТОР ШКОЛЫ В РОССИИ — БОЛЬШЕ, ЧЕМ МЕНЕДЖЕР...



Ирина Щербо,  
директор  
московской школы  
№ 1071,  
кандидат  
педагогических наук,  
заслуженный учитель  
РФ

За окном ещё снег... Кажется: только-только отгремели фанфары первого сентября, а уже наступила пора подготовки к будущему учебному году. От даты на календаре становится страшно, так как ещё не успел как следует дойти до каждого класса, погрузиться в учебный процесс. Сентябрь полностью ушёл на «запуск» школы: кадровая утряска тянула за собой нестабильность учебного расписания. А любое его частичное изменение в большой двухсменной школе — что айсберг для «Титаника». Это процесс ежедневной утряски, ведь чтобы удержать учителя в школе, администратору сегодня приходится гнуться и кланяться, как плакучей иве, во все стороны. Всё это, в свою очередь, тормозит запуск системы дополнительного образования. Тут же тарификация, штатное расписание, а его хочется иметь «индивидуальное». Обоснование, согласование, а затем его заполнение, т.е. поиск кадров, так как заранее не пригласишь людей — не уверен, что «пробьёшь» дополнительные ставки. Параллельно — море приказов: об увольнении и приёме на работу; о зачислении вновь принятых учащихся; о комплектации классов и групп продлённого дня, ЛФК, логопедических; о нагрузке педагогов; о надбавках молодым специалистам, за классное руководство, за заведование кабинетами, за проверку тетрадей, за расширение обязанностей в связи с усилением спортивно-массовой работы с учащимися, за вредные условия труда, за работу с детьми коррекционно-развивающего, гимназического и профильного обучения; о распределении функционала между администрацией и специалистами; о назначении материально-ответственного лица за получение денежных средств; о введении «Правил внутреннего трудового распорядка»; о питании; об охране труда и технике безопасности; о комиссии по предупреждению травматизма; об экспертной комиссии по аттестации рабочих мест с неблагоприятными условиями труда; о прохождении педагогами аттестации; об инновационной, экспериментальной, научно-методической работе учителей; о повышении квалификации сотрудников школы и т.д. и т.п. Надо ещё учесть, что такие фундаментальные документы, как план работы школы, образовательная программа, комплексная программа развития, учётная политика разработаны в свободное время, т.е. в отпуске. Но на этом бумажно-организационный бум директора школы не кончается, так как надо заключить трудовые соглашения, договора со всеми совместителями, со всеми педагогами, которые, как мы говорим, имеют внутреннее совмещение. А далее — новая волна договоров: с родителями на платные услуги и трудо-



вые соглашения с педагогами этой системы работы школы. И это всё, учтите, от первого сентября. Конечно, мы помним ещё и о договорах по обслуживанию школы как живого объекта города.

В этот первый месяц надо встретиться с родителями. Провести собрания, активизировать деятельность родительской общности, так как без нашего активного участия в создании попечительских советов, родительских комитетов никто нашу «опору и контроль» нам не организует.

Ну, кажется, всё! Октябрь... Вот бы и за учебный процесс приняться, посетить уроки, с новыми учителями ближе познакомиться. Не тут-то было! Большое окружное мероприятие городского значения. Надо работу в этом направлении пересмотреть, обновить, придать новый импульс, обобщить накопленное, сделать фильм, презентацию, написать выступление, провести это мероприятие. Три недели пролетело.

Ба! Каникулы. А тут в дверях представитель Департамента образования с проверкой занятости детей в каникулярное время. Счёт по головам, обходим все этажи, усиленно считаем. Время полтретьего. С утра в школе всё гудело. Сейчас в обеденное время — застрявшие единицы, готовят материал к проектам, да в спортзале тренируется команда баскетболистов, тоже для постороннего взгляда не густо.

Приехал человек к двум часам дня, до семи вечера писал справку. День сгорел, а собиралась к педагогу подготовиться. Не подготовиться, конечно, — в школе это невозможно, не удаётся, по-моему, никому — хотя бы бумаги подобрать. Не повезло, попробую завтра, т.е. в праздничный для всего российского народа день. Может, никто не потревожит?

...«Ноябрь уж наступил». В класс лишь собираюсь. Но в первую неделю после каникул некорректно идти: учитель только восстанавливает прерванный каникулами учебный процесс. После перерыва чаще всего урок учитель «берёт на себя». Вот со второй недели стоит идти и пойдёшь. Но не тут-то было...



Открыв дверь, не представившись, как ни побуждала к этому секретарь, в кабинет железной походкой вошёл ревизор КРУ. Вся его стать — поза, манеры, взгляд — для тебя не просто укор в погрешности, это — приговор: «Виновен!» И одно у тебя смягчающее обстоятельство в собственных глазах: всё свершённое — неумышленно...

На моё предложение выделить проверяющему помещение с внутренним и внешним телефоном, снести туда все материалы, организовать общение со всеми специалистами, которые необходимы для ревизии, наш гость, спокойно рассаживаясь за столом для заседаний в моём кабинете, сказал, что он пришёл проконтролировать работу директора, в которой, уверен, найдёт много нарушений и недочётов, поэтому будет сидеть здесь, а не в какой-то каморке, люди будут приходить сюда и общаться с ним в моём присутствии. На вежливую реплику о том, что у меня есть и другой объём работы, я услышала: на сегодняшний день наше общение — самое главное, и очень странно, что я не понимаю этого. В ответе этом были и угроза, и высокомерие, и, простите, чиновничье чванство. Три недели я всё же боролась за свой кабинет с переменным успехом.

Недавно один уважаемый человек спросил меня, администратора с четвертьвековым стажем работы директором школы: почему я не сопротивляюсь этому унижению, откуда у директорского корпуса — даже столичных школ! — рабски согнутая спина?

Не буду ссылаться на менталитет, в который свою лепту внёс исторически сложенный страх перед чиновничьей кокардой. Здесь ещё и другое. Ведь когда нас назначают на пост руководителя образовательного учреждения с нашего согласия, мы, естественно, думаем о своих действиях по улучшению образовательного процесса, микроклимата в коллективе, о новом интерьере школы, о судьбоносных мероприятиях, которые укоренятся и станут традицией. Мы подспудно понимаем, что будем добывать унитазы, биться за своевременный



вывоз мусора, но при всём при том никогда не предаём свою первую любовь: учительскую профессию. Административная работа не воспринимается выдвиженцами как «перепрофилирование», как иной род профессиональной деятельности; скорее — как расширение объёма работы, увеличение сферы ответственности. Поэтому с относительной лёгкостью мы принимаем новую должность, суть которой — быть «учителем учителей».

Итак, она идёт, наша российская «революция менеджеров». Её отличие в том, что никто из нас, руководителей школ, по основному, базовому образованию не является менеджером, правоведом, экономистом. Мы с трудом понимаем язык очередного законодательного акта, читаем его, как тарабарскую грамоту. Это не наш язык, не наша предметная любовь, не наш, изначально профессиональный выбор. Мы все — добросовестные самоучки-дилетанты. Поэтому так уязвимы перед напором любого ревизора, имеющего по сравнению с нами (только бухгалтерские курсы) — деятельность, а следовательно, и узкую специализацию. И это при этом, что большая беда в отсутствии чётко представленной, ясно читаемой нормативной базы финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения. От финансового ревизора я неоднократно слышала шикарную по своему стилю фразу: «Ваши писульки я смотреть не буду, у нас в ЦБ это оформляется по-другому». На нашу аргументацию: это общепринятая, программно заложенная компьютерная форма очередной ревизор предлагает: «А вы распечатайте её, потом дополнительно расчертите, добавив графы, впишите информацию вручную»...

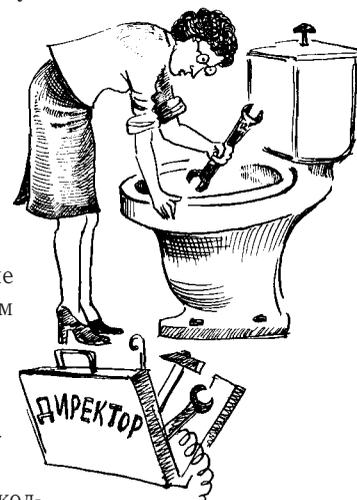
Конечно, теоретически бороться с произволом можно. Начинаешь доказывать с законодательными актами в руках свою правоту и видишь, как агрессивно-нервозным становится ваш проверяющий, как растёт у него желание отыскать твою оплошность, превратив её в криминал всероссийского масштаба. Обессилев, в такую минуту принимаешь предлагаемую тебе игру в зависимости от партнёра — то в поддав-

ки, то в дурака. Так, проверив питание тысячи двухсот учащихся за весь предыдущий год, насчитав перезаказ продуктов на 160 рублей, ревизор сделал строгий вывод: «А сколько это в масштабах страны?»

Знаю, сколько в масштабах нашей страны средств сгорает впустую, тратится в никуда, поэтому особенно больно слышать эту фразу. Утверждая свою значимость, ощущая твою зависимость от его трактовки фактов, ревизор с порога заявляет, что обязательно найдёт нарушения. Вот интересно: если на чашу весов положить то, что ты сделал в грамотном управлении школой, и то, что было упущено? Это же не соизмеримо! Но кто это видит?

...При проверке ста тринадцати трудовых книжек в одной было выявлено, что вписан приказ со ссылкой на приказ по окружному управлению, но упущена сноска на приказ по школе. Ревизор сделал мне серьёзное внушение о недостаточном контроле. В одном из счетов из учколлектора ревизор увидел выписанное полотенце стоимостью 30 рублей. В школе, как показала ревизия материальных ценностей, полотенца были. Знаете, как бывает с учколлекторами: пока счета ходили по инстанциям, выписанное оборудование уже ушло другим. Приезжаешь снова, делаешь новый набор, подгоняя под сумму. Вот в тот раз и «подогнали» полотенце. В акт ушла формулировка: «Нецелевое использование бюджетных средств». Я просила к этой формулировке указать сумму средств, использованных нецелевым образом. Ревизор отказался. Воевала, помню, всю: акт не подписывала, к главному ревизору ездила, объяснения писала. Ну и что? Формулировка сохранилась. По итогам таких мелочей получила выговор. Причём воюешь всегда один на один: никто из управления ни с кем не хочет ссориться, тебе сочувствуют, удивляются, советуют добиваться правды, а лучше как-то решать проблему... Как???

Иногда кажется, что по результатам очередной проверки можно бы обобщить





опыт твоей работы как передовой: нет ведь серьёзных нарушений! Ан нет. Пишешь объяснительные, вносишь «нанесённый государству ущерб» из своего кармана, так как я не вижу морального права требовать с учителя возмещения денег за какую-то оплошность, сделанную год назад даже по его вине, тем более что эти средства-копейки не положены им в свой карман. Так ещё от тебя требуют приказ о наложении взысканий.

Во всём этом много субъективизма, самоутверждения «человека при власти». Но это, к сожалению, тенденция большинства, если не сказать всех, проверяющих, которые опираются на выработанную ими догму: работать без недочётов нельзя и при желании всегда можно «что-то найти». Почему у нас все проверки нацелены на выявление только недостатков? Возможно, для того чтобы контролирующие ощущали свою значимость, оправданность честно заработанного «своего хлеба»?

Интересно: словари рассматривают понятие «проверка» как синоним слову «испытание». А оно, это испытание, в вековой мудрости русского народа приравнивается к проявлению смирения. После таких «испытаний» ещё долго-долго клопочет в тебе горечь унижения, ещё долго-долго ты ведёшь внутренний диалог с самой собой, оправдывая своё смирение тем, что за тобой — коллектив, люди, которых ты не хотел бы подвергать таким же унижениям, поэтому весь удар принимаешь на себя...

После этого хотя бы на неделю пойти в отпуск для восстановления душевных сил. Но где там — впереди выборы в Государственную Думу. На кого можно опереться государственным службам? Конечно же, на самый дешёвый, но высококвалифицированный труд педагогов. Они образованны, послушны, безотказны. Около тридцати учителей участвуют в избирательной кампании. И остальные не в стороне: кто прикрывает срывы учебного процесса, кто работает над «повышением явки населения», кто красит стены, моет углы, кто разносит приглашения на выборы, кто готовит с ребятами школьный кон-

церт художественной самодеятельности — все в деле...

А директор кочует с одного совещания на другое, где перед ним то и дело ставятся задачи государственного уровня, обращаясь к его гражданской совести. Такое впечатление, что на выборы ходят только директора школ, что только от их работы зависит результат всех политических компаний. Вот бы нам в самом деле понять, как многое зависит от нас! Но мы скромно молчим и делаем не своё дело так же добросовестно, как и своё.

А уже середина декабря. Как хочется не только слышать от завуча впечатление о работе учителей, но хоть бы одним глазком увидеть всё самой. Но тут опять не до того — надо «обнулить» счета. И снова — две недели угара. Точные данные о возможных резервах экономии определяются за несколько дней до Нового года. Иногда, какая-нибудь тысяча от нерасторопного и двести раз предупреждённого пользователя платными услугами приходит во второй половине дня 30 декабря. Он, родитель, не хочет уходить в новый год с долгом школе. Ах, как бы его тысяча пригодилась в купе со всеми! А сейчас, 31 декабря, куда её разумно использовать — бухгалтер стоит над душой. А хочется купить то, что наиболее важно, но на него не хватает средств, «абы что» приобрести обидно. Возможности накопить нет: если к отчётному сроку не «обнулишь» поступившие средства по платным услугам, то накопленное образует прибыль, а с неё надо платить налоги, вести дополнительную отчётность. А какая там прибыль, если тридцать тысяч на хороший компьютер собирали почти год. Дальше — счета и на каждый — договор. Впереди ещё казначейство. Вот уж эта инстанция определит: нужно тебе то, что ты приобретаешь, или нет. Ей-то виднее! Посмотрят внимательно: у кого выписал товар, учитываешь ли условия тендера? А с тендером просто слёзы. Соседи, например, выписали для детского сада в центральном магазине города стиральные машины. Они обошлись им процентов на сорок дешевле, чем в том



магазине, что указан окружным управлением. Счета не пропустили. Нам по этому злополучному тендеру поставили техническую аппаратуру вроде бы подешевле, но зато эксплуатация чрезмерно дорогая: лазерный принтер стоит около шести тысяч, а картридж к нему — около трёх. На чём сэкономили, господа? Любой директор, используя неформальный административный ресурс: родительские отношения к школе, связи, мог бы намного разумнее реализовать средства, сэкономить и на ремонте, и на обслуживании. Но мы в России, и у нас всегда так: «Думали как лучше, а получилось...».

Вот и сейчас пять месяцев в полном смысле этого слова «билась» со своей родной дирекцией, чтобы нашли время и исправили линолеум, плохо положенный ими нанятыми строителями-ремонтниками, так как именно эти ремонтники-халтурщики выиграли тендер. Уж не знаю, какие условия они обещали выполнять, когда выигрывали тендер, но со школой эти господа ведут себя, как монополисты, только с низкой репутацией. Одновременно в школе производила ремонт фирма, нанятая школой за счёт средств школьного Благотворительного фонда. Случилась и у них «проруха»: вздулся линолеум в классе. По одному нашему звонку приехали и за субботу и воскресенье ликвидировали брак, да ещё и извинились. Тут — ты хозяин. Этих ремонтников мы приглашаем уже не один год, зная, за какое качество платим. Нанятые же через злополучный тендер только и кричат, что им мало платят, что материалы дешёвые, а значит, качество не спрашивай. Бедный платит дважды, а директор школы — трижды, потому что, кроме денег, тратит энергию, рабочее время на эти тяжбы. Плата слишком велика, так как поглощает время и силы, необходимые учебному процессу, учителям, детям, родителям. Вот когда я не могу прийти до класса, я чувствую себя менеджером, нанятым специалистом, который осуществляет только функционирование школы как здания. Евгений Евтушенко

когда-то сказал: «Поэт в России больше, чем поэт...» В России и директор школы больше, чем хозяйственник, больше, чем организатор производства.

Мне могут возразить: это мои сложности, значит, недостаточно распределены обязанности: есть завхоз, это его функции — ремонт, счета и т.д. Но кто с ним разговаривает? Если мне пришлось пять месяцев вести диалоги, писать докладные, грозить пальчиком, пугать жалобами в высшие инстанции, то что может завхоз? Завуч, координатор мог бы осуществлять организационную работу школы в период выборов. Но это воспринимается администрацией как личное оскорбление. Любит высшая власть лицеизреть именно директора, а не его представителя. Поэтому каждая телефонограмма заканчивается словами: «Быть директору лично». К тому без указания обсуждаемой повестки совещания. Так и выслушивает «директор лично» сроки уборки территории от снега. При этом управы, муниципалитеты ни разу не выделили школам ни килограмма песка, соли, которые они приобретают для ЖЭКов. Так формируют органы власти принцип «здорового пофигизма» у молодых руководителей. Нас, «стариков», заквасили, к сожалению, на другом, поэтому и рушится линия приоритетных управленческих дел, выстроенная тобой, так вот и рвёмся, упуская главное: учебный процесс, работу с учителем...

Вот ещё один пример нашего завтра, погружённого в бурлящий котёл модернизации. На горизонте забрезжила идея создания управляющего совета как решение задачи государственно-общественного управления учреждениями образования. Министр образования В.М. Филиппов уже высказывает мнение о выработке специального проекта закона, который юридически закрепил бы «слабо выраженную общественную составляющую» (Российская газета от 27.03.2003 г.), уже планируется внесение поправки в ст. 35 Закона РФ «Об





образовании», разрабатываются подзаконные акты, в частности, Типовое положение об управляющем совете школы. И это, дорогой читатель, не те «бумажные» школьные советы, которые преобладают в наших отчётах. Мы-то знаем, сколько сил директора тратят на их полуживое существование. Безусловно, есть и в этом деле положительный опыт, но это радостное исключение и, как мне кажется, прошу прощения, несколько театрализованное.

Идея высшего руководства создать управленческие советы, придать нашему обществу гражданский характер — стоящая. Но если бы она шла от сформированной в обществе активной позиции, в основе которой — экономическая свобода людей, достаточный уровень образования, уверенность людей в том, что у них есть не только конституционно провозглашённые рычаги влияния на государственную политику, но реальные. Значительная часть россиян не чувствует гражданской ответственности за то, что происходит вокруг, находя всевозможные тому оправдания: всё равно уже всё решено, наше мнение ничего не изменит, кто нас слышит, всё продано, всё куплено т.д.

Конечно, желание участвовать в жизни школы мы наблюдаем у родителей наших учеников, особенно начальной школы, у части тех «мамочек», которые имеют свободное время, экономически защищены. Но этот опыт — не для управляющих советов. Члены родительских комитетов — большое им спасибо за их работу! — тем не менее весьма корыстны. Сколько раз за свою практику я была одинока в защите сорванца из первого класса, которого родители-общественники требовали исключить из школы, «убрать» из класса, так как он плохо воспитан — ругается, дерётся. Это я к тому, что родитель в школе видит только своего ребёнка. Он может быть щедрым, может отдавать своё время для закупки новогодних подарков, сопровождать детей класса в музей, зная, что он делает это для своего ребёнка. Желание нести определённую ответственность, за всё, окружающее тебя, не имеет у нас в стране историческо-

го опыта. Всё живое растёт, как известно, снизу. Нам же, в очередной раз сверху «спускают» отношения, смоделированные теоретически. Управленческие советы существуют в мире, но в другой исторической культуре, в другом менталитете. И, повторюсь, что там развивались эти отношения одновременно с формированием гражданского общества. У нас же движения к нему не заметно. Явка на выборы вызывает огромное напряжение, кое-где они даже срываются. Кроме претендентов в члены Думы разного уровня, активности не видно.

В очередной раз нам предпишут создать новую структуру управления школой нашими же собственными руками. Парадокс в том, что именно директор должен будет формировать орган, который его же и станет контролировать. А уж контролировать будут, так уж заведено в России, которая имеет огромные традиции нести тяжесть чиновничьего аппарата управления огромными территориями. Как усмотреть в этом помощь в руководстве школой? Не забудем, что и отчётность о деятельности нового совета ляжет на наши плечи. Признайтесь, коллеги-директора, положите руки на сердце: приходилось вам перед очередной проверкой писать протоколы заседаний советов школы, планы работы родительских комитетов?

Опыт демократического Запада раскрыл российско-британский семинар «Становление общественного участия в управлении школой», состоявшийся в октябре прошлого года. Представленная британцами модель разделения полномочий в управлении английской школой такова: совет состоит из добровольных членов, не претендующих на вознаграждение.

На образовательное учреждение в восьмисот учащихся это примерно 20 добровольцев: 7 родителей, 5 представителей общественных объединений, политических партий, местного управления, 5 человек, вошедшие по кооптации (добровольное избрание, довыборы, пополнение новыми членами без проведения выборов). Все эти люди — специалист по кадрам, два финансиста, один бывший работник образования



и т.д. Совет определяет стратегию управления, является работодателем для всех членов педагогического коллектива, включая директора, определяет политику школьной программы, порядок приёма, перевода и выпуска обучающихся, устанавливает режим работы школы, принимает план бюджетного финансирования, решения по разнообразным финансовым вопросам и нарушениям, заключает контракты, осуществляет платежи, всевозможные выплаты, разрабатывает дисциплинарные процедуры, имеет финансовые полномочия назначать заработную плату сотрудникам и т.д. Директор в работе управляющего совета может участвовать по желанию.

При таком органе директор — нанятый менеджер, который отвечает за организацию, управление и контроль функционирования учреждения. Да, в стабильно-консервативной Англии, где общественная система управления складывалась снизу веками, возможно, всё это и работает. Но, как показал семинар, и англичане сталкиваются с проблемой: убедить даже свободных, неработающих людей участвовать в управлении школой нелегко. Для решения этого даже создан специальный центр, который занимался обучением членов управляющих советов. (*Сумнительный К. Лидеры образования. 2003. №10*). Можно представить, какую форму это предложение примет у нас, не имеющих хозяйственно-экономической независимости, при отсутствии подушевого финансирования, при наличии обязательного «всеобуча», при ужесточаемой в последние годы унификации и учебных планов и типов образовательных учреждений, при отсутствии стабильности в системе образования, которая сотрясается глубокой реформацией, как ни прячутся наши идеологи за более мягкое понятие: модернизация.

Боюсь, если нам навяжут такого рода нововведение, то при сегодняшнем положении граждан в нашем обществе будут созданы не управляющие советы, а управляемые и, скорее, в своём большинстве — бумажно-макулатурные. Боюсь, что в очередной раз это будет имитация участия общества в управлении образованием. Ведь управлять можно лишь тем, чем владеешь. Конечно, школы в нашем государстве живут на общественные средства, собранные и перераспределённые государством. Но их уже никто не считает общественными средствами. Вот когда во второй половине XIX века школы создавались на деньги попечителей, членов местного самоуправления, а это проявление ответственности, эти люди закладывали и концептуальные основы учебного учреждения, спрашивали с руководителей, которых нанимали под свою идею, философию. Кто сегодня готов принять на себя такую ответственность? Готово ли государство снять ответственность с директора школы?

Интересно: согласятся ли пожарники, представители СЭС, сотрудники налоговой инспекции, представители управ, муниципалитетов, пенсионных фондов, военкоматов, да и само Министерство образования РФ вести конструктивные дела с общественными представителями управляющих советов? Ведь это не директорский корпус, не учительство, пропитанное чувством служения идеалам, чувством долга, жертвенностью своей профессией.

...За окном — весна. Школа начала подготовку к новому учебному году: к экзаменам, пишем образовательную программу на новый учебный год. Первое, что я планирую, — это войти наконец в классы, посмотреть уроки, учителей в деле, детей?..

**Москва**