

Романтик из провинции

Валерий СОЗОНОВ, доцент кафедры проблем воспитания Республиканского института усовершенствования учителей

Без руководителя любое дело обречено на провал. Впрочем, и с руководителем некоторые предприятия терпят крах. Представления же о «хорошем начальнике», бытующие в народном сознании, крайне противоречивы: он должен быть одновременно и добрым, и строгим, при этом желательно ещё и справедливым, щедрым, но экономным, внимательным, но без панибратства, «держат дистанцию», но без высокомерия. И это ещё далеко не весь список требований к нему.

Идеальных руководителей, разумеется, нет. Есть живые люди, выполняющие свою работу с большим или меньшим успехом. Сегодня наш рассказ — об одном из тех директоров, работа которых коллективу нравится и, по всем признакам, удаётся. Самое интересное, что при этом руководителя не прекращают критиковать...

Говорят, Наталья Михайловна — авторитарна. Но ведь и родная мать в своей большой семье авторитарна, ибо за каждого ребёнка несёт ответственность.

Говорят, Хохлова слишком требовательна и чересчур бескомпромиссна. Не выполнить её распоряжение невозможно. Но ведь на то она и директор. Кстати, точно так же отзывались о Макаренко и Сухомлинском коллеги, работающие под их началом.

Некоторые учителя даже считают, что директор Хохлова бездушна. А как же народная мудрость про то, что чужая душа — потёмки? Можно ли говорить наверняка о чувствах другого человека, о том, например, что испытывает руководитель, принимая трудное, но необходимое управленческое решение? Скажем, расставаясь с одним из своих лучших педагогов. Когда-то вместе создавали лицей, когда-то он был гордостью коллектива. Но что-то произошло: учитель успокоился? Остановился? Может быть, устал или раньше времени состарился? Увольнение педагога, который ...потерял детские сочинения и спокойно к этому относится, — это бездушие? Возможно. Или всё же неприятие разгильдяйства, без чего нет руководителя? Оставить такого учителя в лицее — бездушие вдвойне, по отношению к детям в первую очередь.

Да, Наталья Михайловна авторитарна и требовательна. Но между авторитарной позицией руководителя «Я здесь главный, знайте, кто хозяин, потому что я — директор» и позицией «я — первый среди равных» — дистанция огромного размера. «я — первый» означает осознанное и добровольное возложение на себя тяжёлого бремени ответственности за других, за дело и его исход.

Да, Хохлова — непростой человек. Её точка зрения часто неожиданна. Её доверие трудно завоевать, потому что убеждают её не слова, а дело и его результат. Работнику, совершившему оплошность, непросто вернуть прежнее расположение. Она умеет сказать «нет» даже тогда, когда очень хочется сказать «да». Её взгляд строг и колюч, когда она указывает учителю на нерадивость, на халатность. Это часто вызывает недовольство у некоторых коллег. Но все признают в ней недюжинный ум, организаторские способности, беззаветное служение делу.

Сама же она более всего ценит интуицию, которая помогает ей принимать неожиданные, порой парадоксальные управленческие решения. Так было, к примеру, два года назад, когда задержка заработной платы в республике достигла нескольких месяцев. Учительские забастовки раскалили школьную атмосферу в Воткинске до предела. Некоторые директора опустили руки — что можно требовать от работников, если им не на что жить? И в это время Наталья Михайловна объявляет, что в честь 200-летия со дня рождения А.С. Пушкина в лицее будет грандиозный праздник. С театральными представлениями и костюмированным балом, с мазуркой, фраками и цилиндрами. Многие учителя возмутились: пир во время чумы! Но не подчиниться «авторитарной» Хохловой нельзя. Пришлось взяться за дело. Бал был впечат-

ляющим. Именно потому, что вопреки всеобщей хандре. И только после того как он состоялся, многие задумались: а может быть, так и надо — вовремя «ударить» праздником по депрессии и безнадёге?

Бескомпромиссной Хохлова может быть только в своём коллективе. В отношениях с родителями учеников и администрацией города нужно уметь быть дипломатичной. Мэр Воткинска Валерий Леонидович Фридрих, человек предельно деловой и в оценках категоричный, считает Н.М. Хохлову одним из лучших руководителей школ города. И не скрывает, что хотел бы пригласить её в свою администрацию, но знает, что она не согласится, ибо «Наталья Михайловна — человек на своём месте». В пределах своих возможностей мэр старается помочь лицу: наконец-то достроен стадион. Для укрепления ребячьего здоровья очень нужен бассейн, но на него средств пока не хватает.

В лицее царит дух педагогического и ученического творчества. Библиотека богата методической и специальной литературой, ибо директор знает: кто владеет информацией, тот владеет профессией... Жизнь здесь насыщена и плотна, каждый день происходят какие-то интересные события. Не всякая средняя школа, к примеру, способна подготовить полноценный концерт художественной самодеятельности. В лицее такой концерт может дать любой класс.

Всё это — результат вполне осознанных педагогических целей: дать лицеисту модель, образец достойной, эмоционально наполненной жизни, к которой должен стремиться всякий уважающий себя человек и которая зависит не от кого-то извне — соседей, чиновников или государства, а только от тебя самого. Ты — хозяин и строитель собственной жизни. Пьянство, наркомания, преступления — спутники убогого, серого существования без смысла и цели.

Казалось бы, можно и передохнуть. Но непредсказуемая Наталья Михайловна опять поступает по-своему. Когда она видит, что в коллективе наступают застой, успокоенность и велик соблазн катиться по накатанной колее, она снова поднимает и себя, и подчинённых «на дыбы». Я не раз слышала от неё: «Чтобы учитель начал работать творчески, необходимо создать такие условия, при которых иначе работать невозможно. Надо побуждать педагогов меняться, расти». И неугомонный директор снова объявляет «перестройку»: будем осваивать технологию модульного обучения.

Целый год учителя готовятся к переходу, заново изучают программу, перестраивают логику изучения своего предмета, пишут новые тематические планы, где учебной единицей становится уже не урок, а учебный модуль, равный теме.

Словом, коллектив вынужден был «перепахать» своё «образовательное поле». Сейчас в лицее действует новый учебный план, по-новому формируется расписание: в день изучаются два-три предмета. В школе ребята погружаются на два-три часа в одну крупную проблему: дома им приходится готовиться уже не к пяти или шести урокам. Центр дидактической тяжести переносится с деятельности учителя (обучение, закрепление, контроль) на самостоятельную работу ученика. Так достигаются две главные цели модульного обучения: создать щадящие условия для учеников и сформировать у них умение самостоятельно добывать знания.

Пока получается плохо: дети не научены работать без надзора, педагоги не владеют необходимым спектром приёмов и форм организации самостоятельной деятельности учеников, большая часть преподавателей пользуется традиционными методами обучения, основанными на мотивации с помощью отметок. Но у некоторых педагогов уже получается. А учитель физики С.В. Король даже заявляет, что по-старому работать не будет. Известное парадоксальное изречение — хороший ученик тот, кого не надо учить (ибо он учится сам), — сегодня получает в лицее практическое подтверждение.

Авторитаризм Н.М. Хохловой — особого свойства. Он не подавляет инициативу педагогов, а побуждает к ней, не зажимает творчество, а стимулирует его. Она отправляет завучей учиться в Москву, Санкт-Петербург, Ижевск. В лицее читали лекции известные учителя и учёные Р.Г. Хазанкин, А.К. Дусавицкий, В.М. Лизинский, В.В. Гузеев, Н.В. Левит. Регулярно навещают школу методисты РИУУ В.П. Бовин, В.Г. Чулков, Е.Р. Блинова. Многие педагоги

лица разработали собственные авторские программы. Заместители директора — Жанна Анатольевна Александрова, Людмила Викторовна Бездомникова, Светлана Николаевна Агафонова, Любовь Анатольевна Корнилова — пришли в лицей новичками в педагогике. Сегодня у каждой из них собственная педагогическая позиция, направление, своё кредо, свой характер. Они в полной мере воспитанницы лицея и его директора.

Деятельность учителя специфична — он работает за закрытыми дверями, коллеги его не видят. И потому, как никто другой, учитель нуждается в признании, гласности, справедливой оценке своего труда. Для этого и был задуман конкурс «Учитель лицея». В разное время его победителями стали педагоги-мастера Галина Александровна Ершова, Ирина Алексеевна Пермякова, Галина Викторовна Семёнова, Светлана Михайловна Кашина. Директор Хохлова любит хвалить своих подчинённых и делает это изящно, нестандартно. Хотя сама сетует: «Злоупотребляю комплиментами и благодарностями. Ведь так я их обесцениваю. В трудовых книжках уже некуда записывать поощрения».

Не забывает Наталья Михайловна и про материальное стимулирование. Каждый успех в олимпиадах или достижение в любом другом виде деятельности вознаграждаются. В лицее есть «Положение о премиях за успехи в труде и доплаты за выполнение работ, не входящих в круг основных обязанностей». Кандидаты на премии выдвигаются «снизу»: от кафедр, профкома, заместителей. Начиная ту или иную работу, педагоги знают, «что они будут за это иметь».

Так что же, учителями движет корысть? Не спешите.

Откуда берутся средства? Кроме бюджета и его надтарифного фонда, в лицее существует специальный финансовый фонд «Забота». В его уставе сказано, что он является «благотворительной, не имеющей членства некоммерческой организацией, учреждённой на основе добровольных взносов для осуществления благотворительной деятельности». Фонд обладает полной хозяйственной самостоятельностью, но «отвечает... отчитывается...», словом, выполняет всё, что положено, чтобы родительские и спонсорские взносы использовались на нужды и в целях развития лицея. А отчёты за использование средств регулярно печатаются в лицейской газете. Из этих средств поощряются лучшие.

Наталья Михайловна — труженик. Она приходит в школу в 7.30, чтобы до начала занятий проверить школьное хозяйство, а потом до наступления «текучки» посетить 2–3 урока. «Иначе из директора школы я вмиг превращусь в завхоза, — без улыбки говорит она. — Ведь подавляющая часть нашего брата — банальные хозяйственники. И в этом я вижу драматизм профессии нашего отечественного руководителя школы».

Интересно, а что сами педагоги лицея думают о своём коллективе? Об этом хорошо сказано в выступлении на научно-практической конференции воспитателя Е.В. Русановой: «Успехи лицея зависят от установки, с которой работают учителя. Главное, что её отличает, — это патриотизм. За четыре года я ни разу не услышала о лицее ни одного дурного слова. Наоборот, много раз наблюдала, как самоотверженно педагоги защищают его доброе имя. Во всех нас, кураторах, живёт светлая идея: лицей как символ добра, дружбы и любви. Каждый, кто бывал на лицейских праздниках, ощущал это тонкое и тёплое чувство — покоя и радости. Детство — духовная родина каждого из нас. Это колыбель нравственности, жизнеспособности, душевной стойкости человека. И именно поэтому каждое утро мы с радостью идём на работу и верим, что очень нужны своим воспитанникам». Примерно так думают большинство педагогов. А коллектив патриотов не может не быть коллективом единомышленников. Патриотизм не возвращается в атмосфере подневольной и душной...

Так сколько же в управленческом стиле директора Хохловой авторитаризма?

— Каково моё управленческое кредо? — задумывается Наталья Михайловна и отдельно произносит: — Я — воспитатель. Нет, не «учитель учителей», как это принято говорить про директоров, а «питатель» идеями, верой, энергией, когда нужно — волей, сформулированной в достаточно категоричном требовании. Учиться и оттачивать своё мастерство учителя должны сами, а я их побуждаю, мотивирую. **Управлять сегодня людьми — значит создавать такие условия для подчинённых, чтобы они страстно хотели выполнять свои обя-**

занности. Что я и стараюсь всеми силами делать. Мне кажется, успех работы руководителя не столько в правильном выборе того или иного стиля управления, сколько в нравственности его управленческой позиции. Ведь не педагогический коллектив служит директору, а директор служит педагогам — улучшая, совершенствуя условия труда своих подчинённых.

Всю жизнь старается директор школы подчинить свою деятельность таким управленческим принципам:

- сначала научить работника, а только потом его контролировать;
- директор может не быть в коллективе самым лучшим учителем (предметником), но должен быть хорошим администратором (то есть уметь принимать единственно верные управленческие решения). И просто обязан быть самым трудолюбивым работником в школе: если директор лентяй, очень скоро и педагоги превратятся в коллектив бездельников;
- работа администратора трудна, изнурительна для сердца, не всегда приносит необходимую отдачу, но директор должен уметь находить в ней удовольствие и радость, иначе быстро наступит «выгорание души»;
- не следует ожидать скорых и больших достижений, надо уметь видеть и ценить малые и на них воспитывать веру коллектива в собственные силы;
- не надо бояться окружать себя умными помощниками.

Всякий день, неделя, месяц в работе Хохловой имеют свой строгий управленческий цикл. В начале каждого осмысливаются конкретные дела и задачи, а в конце с железной необходимостью подводятся итоги, совершается анализ. Чёткий ритм деятельности как будто по метроному: работа с осознанием целей, стоящих перед лицеем, прогнозирование результата и планомерное его достижение — вот в чём, может быть, главная особенность управленческой идеологии директора Н.М. Хохловой.

Бесконтрольность, самотёк, по мысли Натальи Михайловны, — страшные и, пожалуй, непобедимые силы. «Но я борюсь с этим. Из всех профессиональных умений руководителя главным считаю способность к рефлексии. Мне хочется не просто знать, но чувствовать, что лицейская жизнь не стихийна, а управляема», — любит повторять директор лицея.

Наталья Михайловна пишет, издала книжку «Записки провинциального директора». Кстати, в прошлом она — один из лучших учителей литературы Воткинска. Вот несколько строк из её «Записок»: «Моя утренняя дорожка на работу заканчивается у магического лицейского крыльца. Поднимаешься по ступенькам к шикарной школьной двери и происходит невероятное: забываются домашние проблемы, отступают недуги, не ощущается даже безденежье. Мир детства, непосредственный, живой, всегда новый, поглощает полностью... Лицейское крыльцо мне дорого и потому, что отсюда уходят в жизнь наши выпускники. Их голоса доносятся до нас, мы слышим их слова признательности.

Наши педагоги любят повторять: «Лицей — это не просто работа, это состояние души». А я добавляю: «Это наша жизнь».

«Записки провинциального директора» — не просто размышления педагога одной из обычных российских школ. Скорее, это исповедь руководителя перед собой и своим педагогическим коллективом, сделанная с подкупающей искренностью. Это именно тот случай, про который говорят: высокая нота. Согласитесь, что сегодня это не совсем типичная ситуация.

Вот её признание в «Записках...»: «А ещё я — романтик. Не подберу только подходящего эпитета: безнадежный, последний, тупой, контуженный. Знаю, что педагогическими средствами не справиться с нищетой, наркоманией, пьянством, социальной обездоленностью населения, но когда я провожаю с лицейского крыльца наших выпускников — умных, образованных, красивых, уверенных в себе, — я верю, что они изменят жизнь к лучшему. Ведь наши выпускники — дело рук, ума и сердца педагогов. Все изменения в обществе, как хорошие, так и плохие, начинаются в школе. Я не верю политикам, не верю чиновникам, не верю «новым русским». Но я верю в детей, в школу. В наших российских педагогов. На том и стою».

г. Воткинск Республики Удмуртия