

ДИРЕКТОР ШКОЛЫ: трудно ли быть богом?

Александр Владимирович Могилев,
профессор Воронежского университета,
доктор педагогических наук

• педагогическая система • микросоциум • назначение директора • критерии отбора • произвол чиновничества • номенклатурный подход

В нашем городе **** гимназия № ** — не из последних.

В ней учатся дети многих представителей городской элиты или просто состоятельных людей. Перед началом уроков во дворе перед школой даже ненадолго трудно припарковаться из-за многочисленных лэксусов и ландкрузеров.

Лет пятнадцать назад, когда гимназия только была создана, первый директор правильно выбрал нишу — гуманитарно-эстетический профиль и сразу «пробил» массу предпочтений новой школе — набор предметов гуманитарного профиля «по выбору» (на хорошем уровне), освобождение от «микрорайона», пятидневка, уроки в первую половину дня, множество кружков, студий, ансамблей во второй половине дня. В школе была создана система предметных кафедр, т.е. учителя были предоставлены не самим себе, как в большинстве школ, а были объединены, как теперь бы сказали, в профессиональные сообщества — кафедры, и кафедры занимались развитием методик обучения по предметам, содействовали повышению квалификации учителей. Гимназия

старалась использовать различные педагогические новации. В том числе раннее обучение информатике.

Родители тоже не были забыты: много мероприятий проводилось учащимися для родителей или совместно с родителями — творческие отчёты, концерты по праздникам, вернисажи, утренники, совместные чаепития, походы в лес и поездки на экскурсии. Словом, был создан некий микросоциум, в котором родители были вовлечены в процесс обучения и воспитания с особой атмосферой сотрудничества. В педагогике есть такой термин — педагогическая система. Так вот, она в гимназии сложилась на славу.

Первый директор сменился. Новым стал учитель этой же гимназии. И хоть он и не блистал педагогическими и организационными талантами, но постарался сохранить всё наработанное до него. Постепенно у гимназии появился заслуженный имидж и представители городской элиты потянулись туда со своими чадами.

Однако ничто не длится вечно. Вдруг городское начальство заявило о необходимости смены директора. Почему? Зачем? Чем вызвана необходимость смены директора? Эти вопросы оставались без ответа. Абсурдность ситуации усугублялась ещё

и тем, что нынешнему директору оставались до пенсии считанные месяцы, и ему их не давали доработать.

Конечно же, увольняемый директор сразу же ушёл на многомесячный больничный. Был назначен исполняющий обязанности из учителей. Несколько месяцев гимназию лихорадило. И вот, чему быть — того не миновать. Увольняемому директору надоело тянуть волюнку или он нашёл себе «запасной аэродром», но он вышел на работу и сразу же написал заявление об уходе.

Городское начальство не замедлило явиться и представило свету... а точнее совету гимназии кандидатуру нового директора. И тут повисла тяжёлая немая пауза, мужчины вышли покурить... Эта, с позволения сказать, тетенька ни минуты не работала в школе до этого, трудилась в качестве лаборанта одного из вузов города, отвечала за педагогическую практику студентов. Первая её фраза на совете гимназии была такой: «В гимназии творится чёрт знает что. Я поменяю здесь всю систему обучения!».

Не будем здесь пересказывать слухи о том, кто кому и кем приходится в этой истории, и чем был обусловлен такой, мягко говоря, странный выбор кандидата в директора.

Что тут началось! На следующий день гимназия забастовала, уроки были отменены. По городу стали ездить передвижные пикеты, представляете? — те самые лексусы и ландкрузеры с плакатами: «Нет новому директору гимназии **! No pasaran!». Пресса оживилась. Противостояние выплеснулось на страницы газет и телеэкраны.

Городское начальство оперативно явилось на общее собрание для решения конфликта. Но попытки мэра обосновать прерогативу назначать директоров школ своим хорошим знанием системы образования («Я отец двух детей и иногда привожу их на уроки!») не увенчались успехом. Ему показали Конституцию, процитировав, что власть в нашей стране принадлежит народу. Напомнили мэру, что он — выборное лицо, призванное воплощать народные чаяния. Внёс свою лепту в дискуссию и случайно оказавшийся тут же профессор, заявив, что кандидатуры директоров школ следует отбирать по

критериям: 1) педагогический опыт и творческий потенциал; 2) умение работать с людьми, поддержка коллектива гимназии; 3) подготовка как менеджера в образовании — защита проекта развития гимназии, её стратегическое видение и что нам нужна **система** выдвижения и назначения директоров.

Когда же пошла речь о том, что директоров следует **выбирать** по результатам конкурса, и комиссию по выборам нужно составить из попечительского, наблюдательного советов и совета гимназии, мэр побледнел и пошёл на попятную: тут же, на общем собрании, он отозвал свою неподходящую кандидатуру и утвердил выдвинутую коллективом школы и.о. директора, которая фактически выполняла функции директора все месяцы смуты.

Ещё через неделю уже областное начальство сделало попытку назначить «своего директора» в школу, находящуюся в пригороде. Эта кандидатура имела опыт директорства в школе, но за ней тянулся шлейф хищений и растрат в двух городских школах. И снова учительско-родительский коллектив сказал своё решительное «Нет!», а власти вынуждены были отступить.

Какова же мораль?

1) Победа гражданского общества над чиновничьим произволом и общественное управление образованием возможны и случаются время от времени в некоторых школах нашей страны;

2) путь к ним непростой и лежит через активное взаимодействие школы с родителями учащихся в совместной деятельности.

Ну, а если обсуждать более глубоко положение директоров школ, то описанная выше ситуация ярко иллюстрирует сложившийся механизм назначения директоров школ и управления школой

в целом. И то и другое определяется производом муниципального или регионального чиновничества, имеющего свои интересы, как правило, личного характера, в назначении директоров школ. Кому-то нужно трудоустроить кого-то из родственников, кому-то — отблагодарить так за некую встречную услугу, несомненно, есть случаи прямого расчёта на участие в дележе денег, проходящих через ту или иную школу, особенно в случае капитального ремонта, реконструкции, переоснащения оборудованием.

Чиновничество искусственно поддерживает директорский корпус в подвешенном состоянии — во многих случаях контракт на работу с директором заключается всего на один год, и нет ничего проще, чем не продлить этот контракт, если что-то пойдёт не так, если директор не проявит должной лояльности и исполнительности по отношению к вышестоящим чиновникам. В настоящее время в нормативной документации системы образования, оказывается, нет типовых правил по приёму директора школы на работу, нет типового договора с ним и должностных обязанностей! Случайно ли это? Может быть, так проще держать директоров «на крючке»?

В случае «смены власти» — руководства департамента образования области или крупного города — начинается «рассаживание» в подведомственных школах «своих» директоров, кадровая чехарда охватывает десятки подведомственных школ.

Откуда берутся директора школ? Как правило, в регионах имеется пул кандидатов в директора, в который попадают заместители директоров — завучи — по принципу родства и свойства, личной преданности областному или муниципальному чиновничеству, и где они по несколько лет пребывают, проходя проверку на лояльность. Из этого пула и ведётся назначение директоров. Смещение директоров происходит либо в связи с переходом на работу в другую сферу — например, органы власти, банки, либо же переводом в региональный ИПКРО. Такой номен-

клатурный подход в подборе директоров приводит к тому, что при достаточно больших полномочиях на уровне школы они отвечают лишь за исполнение указаний тех, кто назначил их на пост, и фактически не несут ответственности за работу и состояние педагогических коллективов и школ. Ведь несмотря на обилие проверок (или, точнее, вследствие этого обилия!), эти проверки распространяются в основном на документацию, какие-то поверхностные стороны школьной деятельности — чистоту и меню в столовой, программное обеспечение компьютеров и их работоспособность, наличие рабочих программ у учителей. Мало кого заинтересует инновационная активность педагогов или моральный климат в коллективе.

В номенклатуру директоров трудно попасть, но затем из неё почти невозможно выпасть. Даже в случае серьёзных нарушений со стороны директора, например, связанных с нецелевыми растратами средств, он будет перемещаться в другие школы. Ещё бы: трудно и долго искать или «растить» проверенного «своего» человека, проще мириться с небольшими недостатками тех, кто уже прошёл сито отбора.

В контексте модернизации образования директорам школ отводится очень важная роль. Фактически они оказываются в школах проводниками изменений, которые «сверху» предписываются органами управления. От чего будет зависеть эффективность и результативность преобразований? От профессионализма, мотивированности, волевых и личностных качеств директоров, умения создать в школе единую команду педагогов и повести их за собой. Только вот грустно видеть, как в результате перетасовки директоров в большинстве своём разваливаются некогда сильные педагогические команды, «рассыпаются» педагогические коллективы школ. Назначенец, как правило, не в состоянии стать лидером существовавшей в школе педагогической команды. Он начинает «гасить», отеснять на периферию инициативных педагогов, перераспределять функции и ответственность

в коллективе по-своему, приводит своих, лично преданных учителей с прежних мест работы — и педагогическая команда рассыпается. «Номенклатурный» директор, как правило, не может стать лидером во вверенном ему коллективе.

А ведь педагогическая команда, коллектив учителей, настроенный на инновации, или просто в котором комфортно работать, — большая ценность и редкость. Ни для кого не секрет, что многие учительские коллективы — лишь формальное название. Их раздражают конфликты, групповщина. Некоторые учителя дают им меткое название — «крысятник».

Вот в настоящее время происходит переход на подушевое финансирование, и в руки директоров передаются рычаги материального стимулирования учителей. Если раньше заработная плата учителя зависела от результатов более или менее независимой аттестации и стажа работы и была уравнивающей, то теперь стимулирующие надбавки в размере до 30% заработной платы устанавливаются директорами школ. Но разумные, опытные директора снова идут по уравнительному принципу — им не нужно, чтобы «обиженные» надбавками возмущённые учителя «взорвали» педагогические коллективы и парализовали работу школ. А недалёковидные выдвигенцы, засучив рукава, начинают делить фонд надбавок на «своих» и «не своих», создавая почву для многолетних конфликтов в школах.

Одной из тем, обсуждение которых началось недавно, является идея — а не должен ли быть директор школы менеджером, профессиональным управленцем-экономистом, а не учителем по своему образованию и опыту? Ведь переподготовка директоров в ИПКРО ведётся на краткосрочных курсах очень невысокого качества. Что ж, такие идеи очень симптоматичны для нынешнего состояния дел в России, для которого характерно отрицание важности профессионализма и серьёзного образования. Считается, что учителем в школу можно привлечь любого специалиста, что называется, «с улицы». Теперь вот кто-то думает, что специальное педагогическое образование и опыт работы учителем в школе не нужны директору. Это совершенно очевидная идея чиновников, для которых личная преданность и исполнительность директора — значительно более важны, чем его про-

фессиональные и личностные качества. Эта идея тесно связана с крайней непрофессиональностью чиновничества — они занимаются управлением страной и различными отраслями, не имея необходимого образования и, самое главное, не неся ни перед кем ответственности за результаты своей деятельности. Им непонятно, что ещё более формальный директор, назначенный сверху, никогда не вызовет уважение учителей, не станет лидером коллектива и «лицом» школы. А такая школа никогда не попадёт в разряд хороших.

Проблемы школы во многом связаны не с образовательными стандартами для школьников и не с обеспечением школ мебелью и оборудованием. В первую очередь это следствие неудовлетворительного положения учительства и директоров школ в стране, их архаичной системой подготовкой в педагогических вузах и ИПКРО. Так, учитель школы не получает в настоящее время никакой подготовки, которая могла бы быть полезна в позиции завуча и директора школы. Даже студенческое самоуправление — мощный метод развития лидерских и менеджерских качеств у студентов — неведомо в большинстве российских вузов. Хороший директорский корпус мы получим только тогда, когда карьерный рост учитель — заместитель директора — директор школы будет закладываться в образование учителей со студенческой скамьи.

Итак, обозначим явно ключевые проблемы директорского корпуса, нуждающиеся в решении и являющиеся важным условием модернизации школы:

- «директорская» подготовка со студенческой скамьи в педагогическом вузе;
- создание системы ответственности директоров школ перед учительскими коллективами и родителями учащихся;
- прозрачность механизма отбора, продвижения и назначения директоров;
- разработка и внедрение типовых нормативных документов при приёме директора на работу и оценка его деятельности. **НО**