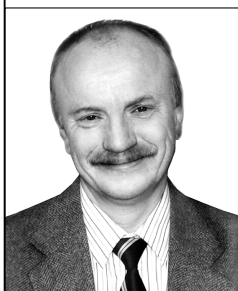


## СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОЙ ШКОЛЫ



**Алексей Михайлович Каменский,**  
*директор лицея № 590, Санкт-Петербург*

Программа «Наша новая школа» содержит раздел «Новый учитель», но в ней нигде не говорится о том, что новой школе необходим и новый директор. Инициатором разговора на эту непростую, дискуссионную тему стал наш лицей. В содружестве с Фондом поддержки образования, Санкт-Петербургским университетом и Издательским домом «Сентябрь» весной 2010 года мы провели всероссийскую видеоконференцию по теме «Директор школы — ключевая фигура педагогических инноваций». В конференции приняли участие Москва, Санкт-Петербург, Калининград, Костромская, Ленинградская, Орловская, Омская области, Ставропольский край, Республика Татарстан, Чувашская Республика.

- функции и профессиональные умения директора школы
- профессиональная команда
- переговорщик
- управление процессами
- управление отношениями
- профессиональная подготовка директора
- программа развития

**М**ы вынесли на обсуждение педагогической общественности несколько простых вопросов:

- Кем в первую очередь должен быть директор современной школы:

менеджером или лидером педагогического сообщества?

- Каких новых качеств требует от директора современная педагогическая практика?
- Кто помогает современному директору?

- Что необходимо сделать для повышения эффективности директорского труда? (Законодательные инициативы, управленческие проекты, система повышения квалификации...)

На сайте лицея [likt590.ru](http://likt590.ru) мы предварительно разместили литературу для чтения (специально подобрали неоднозначные, спорные статьи) и предложили участникам выполнить своеобразное домашнее задание: выделить ключевые, на их взгляд, умения директора и ранжировать их по значению направления деятельности.

#### *Задание 1*

Дополнить перечень основных умений современного директора до десяти или составить свой:

- 1) Организаторские способности.
- 2) Академические знания.
- 3) Дидактические.
- 4) Коммуникативные.

#### *Задание 2*

Ранжировать по приоритетности от одного до семи баллов направления управленческой деятельности:

- 1) Административно-распорядительное.
- 2) Воспитательное.
- 3) Инструктивно-методическое.
- 4) Контрольно-аналитическое.
- 5) Общественно-организационное.
- 6) Профессионально-педагогическое.
- 7) Финансово-хозяйственное.

#### *Задание 3*

Сформулировать ведущую проблему в деятельности директора школы и предложить пути её решения.

### **Директор школы – кто он?**

Выяснилось, что на деятельность директора в разных регионах смотрят по-разному. На Ставрополье в качестве главной выделили административно-распорядительную функцию, в Омской области — общественно-организационную, Чувашия и Кост-

рома отдали предпочтение финансово-хозяйственной деятельности. Вместе с тем радует, что по общей совокупности ответов безусловное лидерство коллеги отвели профессионально-педагогическим умениям. К сожалению, дискуссия в студиях сложилась не сразу: сначала выступления напоминали отчёты о проделанной работе и достижениях, чтение вслух страничек вузовского учебника по менеджменту. Возможно, на такой стиль трансляции повлияло присутствие в некоторых студиях руководящих персон. Слушая самоотчёты, невольно ощущаешь всю мощь выстроенной вертикали, укладывающей педагогические массы в горизонталь.

Однако в середине телевизионного разговора произошёл перелом. После того как отдельные выступающие усомнились в беспорном приоритете финансово-хозяйственной функции директора школы и вспомнили о педагогической составляющей их работы, в студиях так же дружно заговорили о необходимости педагогического профессионализма.

Так кто же он такой, директор школы? Менеджер или (по К.Д. Ушинскому) «учитель учителей»? Убедительно звучат высказывания о том, что менеджер — это наёмный работник, подчинённый. Большим начальникам, конечно, удобнее видеть в директорах школ менеджеров. Но если мы хотим привести наши школы к подлинной самостоятельности и способствовать развитию в них творческого начала, то без педагогической составляющей не обойтись.

Моя собственная позиция в этом вопросе не так однозначна: очевидна необходимость отделить желаемое от действительного. В том, что управляющий должен управлять, сомнений нет, однако под этим словом обычно подразумевают не просто управленца, а «помесь» бухгалтера с завхозом и чаще всего в последнее время так и получается. Лавина бумаг, отчётов, проверок, закупки, ремонты,

подрядчики — вот на что уходит 90% директорского времени. Конечно, хотелось бы ходить и к учителям на уроки, самому работать с детьми, но где там! Хорошо, если успеваешь хотя бы поздороваться. Я с трудом представляю себе директора хирургической клиники, не способного взяться за скальпель, или главного режиссёра, у которого не остаётся времени на подготовку спектакля. Гнать надо как можно быстрее директора из школы, если он не может провести хороший урок или не успевает пообщаться напрямую с ребятами. Если он не может в любом управленческом решении выделить педагогическую составляющую, ему не место в школе. Ну, например, удалось директору обеспечить обустройство школьного кафе, но питаться там разрешили только взрослым. Ничего, кроме зависти и злости со стороны ребят, такое решение не принесёт.

### Мой рецепт — доверие

Как быть? Как быть одновременно и бухгалтером, и завхозом, и учителем? Разорваться? Да нет, конечно. Я не знаю другого рецепта, кроме одного. Пароль: «Доверие!». Тщательно и кропотливо, порой по многу лет формировать профессиональную команду, которой можно доверять как самому себе, даже больше. Мне повезло: у нас такая команда сформировалась. Главный бухгалтер — высочайшей квалификации специалист, следящий за всем новым, вдумчиво и взвешенно осуществляющий каждый финансовый шаг. Завхоз с высшим образованием, человек высокой культуры и безупречного вкуса, душой болеющий за нужды родной школы: разве мне есть смысл подменять второпях своими усилиями его работу? Любые мои поручения этот человек выполняет, что называется, «под ключ». Я, безусловно, в курсе всех хозяйственных и финансовых дел, но у меня остаётся время на педагогическую работу.

Однажды услышал историю про руководителя крупной японской корпорации. Во время интервью журналисты спросили его о том, над чем он работает в настоящее время. Он ответил, что размышляет о развитии компании. Его попросили уточнить, о каком периоде идёт речь. Этот уже пожилой человек от-

ветил, что точно не знает, но лет на двести. Настоящий директор школы должен так выстраивать работу, закладывая такие основы своей деятельности, чтобы хватило на двести лет. Вот тогда и будет создаваться Школа, а не учреждение (или, упаси Господь, казённый дом). Великие наши педагоги-директора были не менеджерами, именно они и породили Школы. Макаренко и Сухомлинский вовсе не чурались, как бы сейчас сказали, педагогической нагрузки, напротив, они сознательно и упорно работали непосредственно с детьми. В нашей новой школе новый директор — это прежде всего директор, преодолевший младенческий «менеджерский» этап исполнителя, вышедший на путь педагога, а значит, творца. Такие директора есть, это вовсе не фантазии, я знаю директоров-мастеров, «остепененных», маститых, дошедших до академических вершин, но увлечённо занимающихся ежедневной реальной педагогикой. Их много и в столицах, и по всей стране.

Какие качества помогли этим людям стать тем, что они есть? И тут никакого секрета. Три ключевых общечеловеческих составляющих успеха: порядочность, ум, энергетика. О последнем необходимо сказать подробнее. У этого слова много синонимов: пассионарность, харизматичность... что-то, что сложно выразить словами, но что ощущает каждый: такие люди способны заряжать своей энергией других. Можно ли этому научить? Не уверен, во всяком случае в образовании всякие факультеты менеджмента явно себя не оправдывают. Ни один разумный завроно не назначит выпускника такого факультета со студенческой скамьи директором школы. Откуда же тогда берутся хорошие директора? Остаётся старый, как мир, способ — рекомендации, но рекомендовать должны не «посторонние дяденьки сверху» и не по родству или знакомству, а, как в любой гильдии, сами мастера, со всей ответственностью

за своё слово, ведь научить харизме нельзя, но почувствовать её можно.

### **Переговорщик**

А теперь ещё немного об основной роли директора. Наверное, она не хозяйственная и даже не административная. Я неоднократно ловил себя на ощущении, что моя основная функция — быть переговорщиком. За день иногда вольно или невольно разбираешь десятки конфликтов, и это в школе, где очень дружный педагогический коллектив и благополучный состав учеников. Но постоянно то споры между учениками, то необходимо выполнять роль буфера между начальством и коллективом — и так каждый день. Основная задача — выводить все эти «разборки» в конструктив. Воистину директор школы — прежде всего переговорщик. Вот этому я бы и обучал в первую очередь на различных курсах повышения квалификации, а уж составление планов и отчётов — дело десятое.

Всё громадьё управленческих теорий можно разделить на две большие группы: управление процессами и управление отношениями. Первая — технологическая, вторая — гуманитарная. Мне ближе теория управления отношениями. Вспоминается Экзюпери, сказавший, что при подготовке дальнего плавания не надо разворачивать чертежи, острить пилы и точить топоры, нужно найти людей, топящих по бескрайнему синему морю. Если в школьном коллективе выстроены благополучные человеческие отношения, то технологические вопросы начинают решаться сами собой, без непосредственного участия директора. А если таких отношений нет, тогда никакой учёт и контроль, никакие анализы, проверки и распределение обязанностей не застрахуют вас от провалов и катастроф.

Конечно, помимо базовых человеческих качеств, директор должен обладать множеством профессиональных умений, и этим умениям его необходимо учить. Основное из них —

это умение учиться. В современном цивилизованном обществе непрерывное образование в течение всей жизни стало нормой. Эта норма распространяется на нашу профессию в первую очередь ввиду её творческого характера, требующего действий в постоянно меняющихся обстоятельствах.

### **Чему и как учить директора**

Мне кажется, давно уже назрела необходимость в создании педагогических центров, где директоров школ обучают (с обязательным отрывом от производства) методом погружения. Обычные курсы повышения квалификации, как правило, работают с крайне низким КПД. И тут никто не виноват: просто директор разрывается между школой (в которой вечные проверки и отчёты) и лекторием. Только с отрывом и отъездом в дальние дали можно обучать директоров, хорошо бы на необитаемом острове что-нибудь в формате шоу «Последний герой». Какие испытания предложил бы я директору школы для повышения его квалификации?

Первое испытание (и самое тяжкое) — испытание общей культурой. Заставил бы каждый день прочитывать новую книжку — мы же практически перестали читать художественную литературу, а ведь и сейчас пишут хорошие, умные книги. Я бы заставил, наконец, себя выучить английский язык, а тех, кто его знает, — усовершенствовать. Если бы мы прочитали книги по современной педагогике, написанные нашими зарубежными коллегами, раньше нас столкнувшимися со многими педагогическими проблемами, то, возможно, не наделали бы столько глупостей в наших образовательных реформах.

Я бы в таком образовательном центре хотел научиться мастерски водить автомобиль (а не как сейчас, по-обычному), и это, поверьте, повысило бы уровень моего директорского профессионализма (каждый директор вынужден метаться по городу из конца в конец). Я бы, я бы...

Ну, а без шуток, от того, насколько директор способен вписываться в общий цивилизационный контекст, зависит процветание руководимой им школы. Директора надо учить грамотно пользоваться оргтехникой, азам предпринимательства, провести его через тренинги стрессоустойчивости, вовлечь в дискуссии о новой философии образования и, наконец, создать настоящий сплочённый корпус директоров-единомышленников. А пока мечты остаются только мечтами, нам приходится в одиночку биться с ветряными мельницами глупости, косности, бездуховности и чиновочитания.

### С копьём наперевес

Основная проблема директора школы сегодня — царящий вокруг тотальный формализм. Выстроенная вертикаль породила особый вид взаимоотношений, при котором всем всё подавай, но никому ничего не надо. Подавляющее число отчётов и запросов не предполагает реальной заинтересованности адресатов в запрашиваемой информации. Эта информация идёт транзитом куда-то вверх, там и рассеивается, как дым из заводских труб. Особый вид бюрократизма — это задания по обеспечению явки. Как правило, они самые тяжкие по выполнению. Если бумаги ещё можно «сочинить», то «сочинить» детей возможности нет. И приходится нам «загонять» школьников в качестве болельщиков на соревнования по кёрлингу или учителей в качестве общественности на слушания по строительству бани. У меня нет рецепта по борьбе с чудовищем бюрократизма, остаётся только, подобно легендарному герою с копьём наперевес, покрыв голову медным тазиком, отбивать, по возможности, школьников и учителей

от этих атак. К сожалению, часто безуспешно. Поэтому в школе пришлось даже установить дежурство по вопросам «присутствия». Будь моя законодательная воля, я бы издал такую окончательную бумагу, которая бы напроць запретила любым чиновникам и комитетам требовать от школы выполнения несвойственных ей функций. А пока? А пока направляем, отписываем, рапортуем и ещё успеваем учить и воспитывать.

\* \* \*

У себя в школе мы определили направления развития, которые, как нам представляется, помогают не просто выжить, а двигаться вперёд, несмотря на все трудности и преграды. В программе развития определены векторы движения лица: приоритетные для нас принципы, реализуемые в тридцати шести школьных программах. Надеемся пробиться к цели, которую мы для себя давно определили как развитие индивидуальности всех участников образовательного процесса. За каждым направлением стоят конкретные программы и, главное, люди, которым это интересно реализовывать. Конечно, в другой школе наверняка будут созданы другие программы, найдены другие слова. Но очень важно, чтобы каждый школьный коллектив жил не с чужих слов, а умел сказать собственное слово. Помочь выговорить эти важные и для ребёнка, и для взрослого *свои слова*, и есть, по-моему, основная задача директора школы. И в этом плане директор ко всему ещё и логопед. **НО**