

# НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНИЕ в сельском образовании

**Алексей Андрейко,**

*директор Коткозерской средней общеобразовательной школы,  
руководитель Федеральной экспериментальной площадки «Коткозерский  
сельский социокультурный комплекс», Заслуженный работник образования  
Республики Карелия, кандидат педагогических наук*

**В**ряд ли в образовании Карелии есть ещё человек, который бы столь же ясно, как Алексей Захарович Андрейко, представлял себе горизонты развития сельской школы. За его спиной — не пустопорожние рассуждения по поводу нынешнего её состояния, а реально осуществлённый проект. Социокультурный комплекс, которым стала обычная сельская школа в селе Коткозеро Олонецкого района Республики Карелия, — по сути и есть школа будущего. Не единственно возможный вариант, конечно, но очень привлекательный. Она имеет свой информационно-технический центр с собственной телерадиостудией, включающей возможности эфирного вещания, выход в интернет, мини-издательство, филиал детской музыкальной школы и краеведческий музей, центр социально-педагогической помощи, пришкольный интернат, учебно-производственное хозяйство и многое другое. Проект сельского центра образования взрослых, разработанный А.З. Андрейко для сельских территорий и частично осуществлённый в Коткозере, предполагает не только получение среднего образования и подготовку к поступлению в вуз, но и профессиональное обучение в условиях села, предоставление селянам психолого-педагогических услуг (например, в школе молодой матери), в национальных районах — изучение родного языка и культуры, в сельских поселениях — обучение премудростям ведения крестьянского хозяйства. В сельском центре образования, где совместно работают школа, дом культуры и библиотека, детей, молодёжь и взрослых обучают компьютерной грамотности, народным прикладным ремёслам, музыке и танцам, здоровому образу жизни. Сельская школа, объединившись с общественной организацией «Живая деревня», проводит в деревне общесельские олимпийские игры и спортивные фестивали, в которых участвуют дети и взрослые. Результаты многолетней образовательно-оздоровительной деятельности очевидны: в школе многие годы нет отсева, на территории села в течение девяти лет отсутствует детская преступность, практически все школьники заняты в системе дополнительного образования, причём многие посещают 3–4 кружка, ни один ученик школы не состоит на учёте в районной комиссии по делам несовершеннолетних, все выпускники последних лет получают образование либо успешно работают.

### **Особенности деятельности руководителя открытой сельской школы**

Появляется всё больше сельских школ, работающих не только с детьми, но и со взрослыми. Эти школы оказывают социально-педагогические услуги населению, инициируют создание сельских сообществ в целях совместного решения наиболее острых образовательных, социально-культурных и оздоровительных проблем, которых сегодня в деревне достаточно.

Такие школы не только учат, но и наполняют светом и смыслом жизнь деревни. Они сеют, пашут, помогают инвалидам и престарелым, организуют сельские праздники, сохраняют народные традиции. Эти школы, используя современные информационно-технические средства, соединяют сельских жителей с глобальными образовательными ресурсами. Активно взаимодействуют с различными образовательно-культурными организациями и, невзирая на множество проблем, помогают своим ученикам пробиваться в столичные и зарубежные университеты, приближая их детские мечты к реально достижимым целям. Эти школы строят свою деятельность на демократических началах, используя как отечественный, так и зарубежный опыт, а также создавая собственные инновации по организации образовательной деятельности в новых условиях российского образования.

Такие школы принято называть открытыми. Работа в условиях открытой школы требует серьёзной подготовки педагогов и руководителей.

Особенно изменяются и усложняются роль и функции руководителя современной сельской школы, которому необходимо обладать профессиональным кругозором, управленческими компетенциями, быть способным к выполнению многофункциональных обязанностей и подготовленным к межведомственному взаимодействию с различными учреждениями,

предприятиями и организациями. Это и вызывает острую необходимость специализации руководителей сельских школ, которые претендуют на роль современных открытых образовательных учреждений.

Руководитель открытой сельской школы, которая, как правило, становится культурно-образовательным и социально-педагогическим центром села, посёлка, деревни, призван быть главным организатором различных видов социокультурной деятельности, координатором, консультантом и просветителем детского и взрослого населения деревни.

Чтобы обеспечить открытое образовательное учреждение необходимыми ресурсами, которых требуется гораздо больше, чем в обычной школе, руководителю важно хорошо знать основы современной экономики и уметь использовать различные возможности для поиска источников финансирования собственных образовательных проектов и программ.

### **Изменение роли и функций руководителя школы**

Как показывает наш 15-летний опыт, в современных условиях в значительной степени меняются и усложняются функции руководителя открытой сельской школы, которая становится образовательно-культурным центром деревни или социокультурным комплексом. Руководитель такой школы должен хорошо представлять, чему и как обучать сельских детей, отчётливо видеть перспективу развития ближайшего окружения школы и села в целом. Более того, он обязан убедить в своём видении будущего деревни весь педагогический коллектив образовательного учреждения для того, чтобы вести его за собой. Руководителю необходимо отказаться от рутинной цели поддержания школы в работоспособном состоянии как главной задачи деятельности. Ему нужно принять на себя более

важную роль — создание и поддержание в коллективе здорового и плодотворного морального микроклимата. Руководитель сельского образовательного учреждения отказывается от функции общего надзора за каждым работником. Вместо этого он осуществляет выборочный контроль за деятельностью и дисциплиной тех лиц, поведение которых находится на грани допустимого. С персоналом он работает как с коллегами на основе равного партнёрства в поисках более современных методов образовательной деятельности.

Открытая сельская школа широко использует современные информационные средства, ищет и находит партнёров в целях более успешного осуществления своих образовательных программ. Это приводит руководителя школы к необходимости осваивать дополнительные компетенции.

### Новые подходы в работе с кадрами

Достижение эффективных результатов образовательной деятельности на селе требует новых подходов к работе с персоналом.

В практике работы Коткозерской средней общеобразовательной школы — сельского социокультурного комплекса — сложилась система по подбору педагогических кадров, специалистов, вспомогательных работников, развитию их профессионального мастерства и культуры, которая основывается на следующих позициях:

- поиск талантливых, одарённых людей для развития у детей, молодёжи и взрослых, проживающих на территории сельского поселения интеллектуальных, эстетических, информационно-технических, физических и других способностей;
- бережное отношение к специалистам, работающим на высоком творческом уровне, с полной самоотдачей;
- учёт мнения педагогического коллектива, учащихся, родителей при оценке деятельности учителя, воспитателя, специалиста;
- вовлечение персонала в органы управления образовательным комплексом: организация работы различных образовательных сообществ, советов учреждения, «круглых столов» и др.;
- создание возможностей каждому работнику высказывать своё мнение, свою позицию

в адрес администрации школы, не опасаясь давления сверху;

- проявление внимания к адресным нуждам персонала со стороны администрации образовательного учреждения (расписание уроков, охрана труда, лечение, отдых, квартирный вопрос, коммунальные услуги, ремонт, работа столовой и т.д.);
- создание системы поощрений работников школы, обеспечивающей заинтересованность педагогов в профессиональном росте и личностном развитии.

### Виды ответственности руководителя открытой сельской школы:

- соблюдение прав и свобод всех участников образовательного процесса;
- ответственность за жизнь и здоровье детей (вопросы сохранения, развития здоровья детей и их безопасность стоят на первом месте в деятельности открытой школы);
- поддержка детских и молодёжных инициатив, сельских сообществ, общественных организаций, действующих на территории деревни, нацеленных на облагораживание деревни, посёлка;
- организация и административное сопровождение деятельности органов общественного управления школой;
- координация работы школы с её окружением: властью, предприятиями, организациями, научными учреждениями, базовыми предприятиями и другими партнёрами.

### Уровень образовательной подготовки руководителя сельской открытой школы

- Высшее педагогическое образование с управленческой подготовкой.
- Курсы подготовки руководителей открытой сельской школы.
- Курсы «Информационно-коммуникативная компетентность руководителя образовательного учреждения».

### **Базовые идеи современной открытой сельской школы**

#### *Идея «Сельской школы для всех»*

Суть идеи в том, что в деревне, как правило, школа одна, следовательно, она призвана открыть свои двери всем сельским гражданам, которые нуждаются в обучении и образовательной поддержке: детям, молодёжи, взрослым. Кроме базового образования, открытая школа выстраивает для жителей деревни систему сельского образования, цель которого — обучить людей успешной жизнедеятельности в условиях сельской местности.

#### *Идея развития сельской школы как социально-педагогического центра*

Многие дети и их семьи находятся в тяжёлых условиях, выйти из которых самостоятельно не могут. Без оказания ребёнку и его семье социально-педагогической поддержки решение образовательных задач затруднено, а в некоторых случаях невозможно. Поэтому школа создаёт на своей базе социально-педагогическую службу (центр социальной помощи семье и детям) и открывает свои двери всем тем, кто не может в одиночестве справиться со своими проблемами.

#### *Идея сельской школы — центра дополнительного образования для жителей села*

Современная сельская школа, объединившись с учреждениями культуры (клубом и библиотекой), создаёт широкую сеть дополнительных образовательных, оздоровительных и культурно-досуговых кружков, секций, клубов, студий, открывая новые возможности для обучения, просвещения и развития сельских граждан различных возрастных и социальных групп.

#### *Идея сельской школы — информационно-просветительского центра деревни*

В силу удалённости от городов, культурных и информационных центров сельские жители ограничены в доступе к современной информации, средствам коммуникаций, что негативно отражается на их образовании, культуре и социальном положении. Сельская школа, имея такие средства и специалистов, открывает доступ к современной информационной технике, сети Интернет не только учащимся, но и всем желающим жителям села.

#### *Идея сельской школы — центра общественных инициатив и гражданского образования детей и взрослых*

Обновление деревни и развитие сельского общества невозможны без совместного участия самих сельских граждан. Открытая сельская школа, представляя наиболее активную и образованную часть сельского общества, не только предлагает, но и организует важные общественные инициативы (благотворительность, культурно-просветительские акции, благоустройство и др.).

Укрепляя взаимосвязи с сельской общиной, активными сельчанами, школа становится основной движущей силой в деревне для объединения людей в различные сообщества, которые занимаются культурно-досуговой, просветительской, воспитательной, этнокультурной и другой социально значимой деятельностью.

#### *Идея сельской школы — физкультурно-оздоровительного центра деревни*

Угрожающий рост смертности сельского населения<sup>1</sup>, резкое ухудшение состояния

<sup>1</sup> В некоторых волостях Олонцкого района (Мегрегская, Нурмольская) в 2004 году смертность среди сельского населения по данным официального учёта превышала рождаемость в 4–5 раз. На 1323 жителя Мегрегской волости за 10 месяцев 2004 года родилось 7 детей, а умерло 32 человека.

здоровья детей, молодёжи и взрослых нуждаются школу вместе с медицинскими учреждениями и общественностью взять на себя миссию организатора физкультурно-оздоровительной работы в деревне и инициатора пропаганды здорового образа жизни.

Я считаю подготовку руководителя одной из ключевых задач для развития сельской школы. На мой взгляд, в Федеральной программе развития образования в России недооценивается значение роли руководителей школы в модернизации образовательных систем, а меры государственной поддержки по осуществлению стимулирования деятельности директора школы и его заместителей, повышению их квалификации и расширению компетенций недостаточны.

Назрела необходимость подготовки управляющих современной школой со студенческой скамьи, как это делается во многих странах мира, добившихся значительных реальных успехов в развитии образования. У нас же сохраняется практика подготовки 99% руководителей школы из числа учителей, многие из которых не имеют представления об образовательном и социальном менеджменте и зачастую не способны к управленческой деятельности.

В некоторых регионах РФ, в том числе в Республике Карелия, имеется опыт обучения руководителей сельских школ в соответствии с требованиями открытого образования и современной менеджерской подготовки. Практика показала, что подготовка управленческих команд сельских школ в Карелии на базе регионального университета и педагогического колледжа с организацией выездов в сельские общеобразовательные учреждения с целью изучения опыта на местах, даёт продуктивные результаты и высоко оценивается руководителями школ. **НО**

## ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

**?** Я учитель начальных классов в сельской школе. Моя нагрузка составляет 18 часов. Также в моём классе преподают английский язык и физкультуру два других учителя. И администрация школы настаивает на моём присутствии во время этих уроков в школе. Но эти часы мне не оплачиваются. Получается, что я нахожусь на рабочем месте 22 часа в неделю, а зарплату получаю за 18 часов. Завуч говорит, что, получая доплату за классное руководство, я обязана находиться в школе до окончания всех уроков в моём классе. Правомерно ли это? Как разрешить данную ситуацию? Анна Георгиевна

Завуч вводит Вас в заблуждение. Выполнение обязанностей классного руководителя относится к видам работы, которые не регламентируются по времени и могут выполняться как в здании учреждения, так и вне его. Рекомендуем Вам и Вашей администрации внимательно ознакомиться с текстом Приказа Минобрнауки РФ от 27.03.2006 № 69 «Об особенностях режима рабочего времени отдыха педагогических и других работников образовательных учреждений» и Письма Минобрнауки РФ от 25.04.2006 № АФ-100/03 «О рекомендациях ЦК Профсоюза НОиН РФ» (вместе с «Рекомендациями по применению законодательства РФ при осуществлении выплаты вознаграждения за выполнение функций классного руководителя педагогическим работникам общеобразовательных учреждений»).

**?** Могут ли учителя оставлять детей на 8-й урок просто из-за плохого поведения? Мария Кузнецова

Нет, это нарушение СанПиН 2.4.2.1178-02. Такие действия учителя необходимо срочно обжаловать в администрации образовательного учреждения. Если администрация не желает решать данную проблему и соблюдать требования к расписанию, установленные СанПиН 2.4.2.1178-02, у родителей есть право обжаловать эти действия в инспекции при органе управления образованием, которому подчиняется данное учреждение, в прокуратуре, Рособнадзоре.