

ЦЕНА ИННОВАЦИЙ: диалог с директором школы

Тамара Васильевна Черникова,

*профессор Волгоградского государственного социально-педагогического университета,
доктор психологических наук*

Ольга Святославовна Гаджирамазанова,

директор МБОУ СОШ № 6 г. Котово Волгоградской области

Вопрос об экономической цене образовательных инноваций часто в завуалированной форме представляет отказ от самих этих инноваций («Зачем нужны неоплачиваемые дополнительные обязанности?», «Когда заниматься инновационными преобразованиями деятельности, если почти всё внеурочное время занято репетиторством?» и т.п.). Престижность авторского инновационного труда, безусловно, заметна и материально поощряема в мегаполисах. В малых российских городах о цене инноваций речь заходит в ситуациях экономического выживания, когда демографический спад грозит сокращением заработка учителя, а то и вовсе утратой рабочего места.

• инновационное развитие • образовательные приоритеты • развивающий тип управления • спонсорская помощь • финансовые механизмы школьного образования • финансирование и недофинансирование • экономическая конкуренция • экспериментальная площадка

В 2003 году появившаяся Концепция модернизации российского образования заставила руководителей, несмотря на финансовые трудности, активизировать работу по повышению научно-методического уровня школьного преподавания. На базе школы № 6 в г. Котово в это время факультет повышения квалификации и профессиональной переподготовки Волгоградского государственного педагогического университета (ФПК и ППРО ВГПУ) проводил курсы повышения квалификации.

В настоящее время школа является муниципальным ресурсным центром, на базе которого открыта совместная с Волгоградским

государственным педагогическим университетом экспериментальная площадка по проблеме «Создание и апробация модели школы-лаборатории по научно-методическому обеспечению учебно-исследовательской деятельности школьников». Около 20% учащихся заняты учебно-исследовательской работой. Среди них — авторы оригинальных исследований и экспериментальных разработок, ставшие победителями и лауреатами престижных всероссийских конкурсов.

Цель, которую сегодня ставит перед собой школа как учреждение, реализующее инновационные образовательные программы, — формирование

устойчиво функционирующей и развивающейся модели единого образовательного пространства школы — ресурсного центра с дистанционными технологиями обучения. В 2006 и 2007 годах школа победила в областном конкурсе среди учреждений, реализующих инновационные программы, и дважды получила Премию губернатора Волгоградской области. В 2008 году она стала обладателем Премии Президента РФ. В 2014 году школа вошла в ТОП-15 лидеров программы «Гимназический союз России» Фонда поддержки образования г. Санкт-Петербурга.

Наш диалог с директором школы, депутатом, членом комиссии районной думы по социальным вопросам — о влиянии личности и денег на инновационные процессы в школе, о способах перевода материальных средств в повышение уровня обученности и воспитанности выпускников школы.

Т.В. Черникова. Ольга Святославовна, недавно Вы в составе группы директоров школ посетили столичные инновационные учреждения общего образования. Вы рассказывали о том, какое сильное впечатление на Вас — провинциального педагога — произвела материальная обеспеченность московских школ. В связи с этим у меня к Вам такой вопрос: как, на Ваш взгляд, связаны между собой школьное финансирование и образовательные инновации?

О.С. Гаджирамазанова. Напрямую и связаны. Ваш вопрос напомнил мне начало моей управленческой работы, когда я пришла в школу в пресловутом 1990 году. Я тогда воочию наблюдала картину пробоксовывания всех финансовых механизмов и систем школьного образования. Уже тогда централизованное обеспечение не срабатывало, и его угасание наблюдалось примерно до 2005 года. После этого ещё некоторое время муниципалитеты подбрасывали кое-какие материалы к ремонту

(краску, отделочные материалы), а потом снабжение образовательных учреждений было полностью прекращено.

Т.В. Черникова. Я помню эти времена. Отсутствие финансирования на местах привело к снижению количества слушателей курсов повышения квалификации. Например, в 1994 г. был только один слушатель и выпускник курсов по программе менеджмента в образовании. Практически все курсы повышения квалификации проводились в выездном режиме: выплата зарплат находилась в таком плачевном состоянии, что педагогам было просто нечем оплачивать проезд к месту обучения.

Вместе с заместителем декана ФПК и ППРО ВГПУ Л.И. Саяховой мы в 2005 г. проанализировали анкеты слушателей из архива факультета за десять лет. Время показало, что из школ мужчины-директора почти полностью ушли на заработки в другие сферы труда, а штат женщин-директоров омолодился на десять лет. Обучение на курсах повышения квалификации перестало быть формальной процедурой (раз в пять лет), руководители стали прагматично требовать готовых интересных наработок для обретения нового имиджа, преобразования содержания школьной жизни для привлечения большего числа учеников, состоятельных родителей, внебюджетных средств. А по-Вашему, Ольга Святославовна, что заставило директоров школ вникать в содержание инновационных идей и внедрять их на местах в интенсивном режиме?

О.С. Гаджирамазанова. Заставил элементарный математический подсчёт количества учащихся в школе. Так, с 1990 по 2000 год, то есть за десять лет, школы г. Котово потеряли 1 000 учеников. Например, сельская школа села Смородино, где я начинала свою карьеру директора школы, насчитывала в 1990 г. 110 учеников.

За десять лет их число сократилось в пять раз, до 20 человек, и школу закрыли. Что касается школ районного центра, то количество учеников в них за эти десять лет уменьшилось на треть.

Т.В. Черникова. То есть внедрять инновации в школах заставила конкуренция?

О.С. Гаджирамазанова. Конкуренция появилась потом. Внедрять инновации в школах заставило желание сохранить рабочее место, чтобы продолжать работать по той профессии, к которой привык, чтобы делать ту работу, которую любишь и не собираешься бросать. А что касается вопроса конкуренции, то соперничество между школами было во все времена, называлось ли оно социалистическим соревнованием или просто соревнованием. Но когда остро встал вопрос выживания педагогических коллективов, это соревнование обрело характер экономической конкуренции.

Т.В. Черникова. То есть Вы хотите сказать, Ольга Святославовна, что в основе инновационного развития школ лежит конкурентная борьба за выживание?

О.С. Гаджирамазанова. Она и лежит. Особенно остро мы это почувствовали где-то к году 2005-му. В государственном масштабе стало понятно, что на все школы денег не хватает. Значит, будут выделять и финансировать мотивированных лидеров, способных инновационно развиваться и делиться своими наработками, вовлекая в этот процесс коллег из других школ, заражая их своими идеями. Следует признать, что серьёзным толчком к инновационному развитию послужили национальные концепции модернизации и профильного обучения. Именно они определили тематику возможного образовательного лидерства. Понимание коллективом школы необходимости инновационных изменений активизировало весь образовательный процесс, повысило интерес родителей и учеников к совместной деятельности, сделало школьную жизнь учащихся интересной и насыщенной.

Т.В. Черникова. Думаю, мудрыми и дальновидными оказались те директора, которые

добытые в то время средства направляли на внутриорганизационное обучение педагогического коллектива, проводимое при участии администрации, по исследовательской проблеме школы, переформулированной в свете современных требований и идей. Именно эти школы и «рванули» впоследствии. Это видно уже даже на примере г. Котово. А какую роль сыграл в этом процессе переход школы в статус бюджетного учреждения?

О.С. Гаджирамазанова. Это позволило руководителю видеть целостную картину финансирования и недофинансирования.

Т.В. Черникова. Понятно. Денег это не прибавило. Какую роль играет в этом плане работа руководителя по поиску дополнительных источников финансирования?

О.С. Гаджирамазанова. В первую очередь, образовательную политику школы следует переориентировать с учётом существующих — утверждённых или готовящихся к утверждению — национальных, федеральных, региональных программ и проектов. Если директор не предвидит, что вскоре будет в образовательном приоритете, он никогда не сможет с пользой распорядиться потенциалом финансирования. Например, участие в 2006–2008 гг. в трёх конкурсах среди образовательных учреждений, реализующих инновационные программы, позволило задействовать в образовательном процессе 2 млн рублей, и чуть позже, по программе модернизации — ещё порядка 2,5 млн рублей помимо выделенных на модернизацию материально-технической базы. В последующем средства были потрачены на оборудование профильных учебных кабинетов и создание информационно-компьютерной базы. Это стало в итоге основой перехода в статус ресурсного центра. Я тогда обратилась

ко всем: «Мы можем купить плакаты, мы можем купить новые таблицы и обновлённые карты, ещё какой-то инвентарь. Да, действительно, всё это необходимо, но деньги будут потрачены впустую, они не будут работать на инновационное будущее». Именно тогда на полученные средства мы создали в школе локальную сеть с оборудованным кабинетом для видеоконференцсвязи и отдельным интернет-каналом для неё, с сервером в 105 портов с доступом каждого рабочего места учителя к электронным ресурсам, с wi-fi на каждом из четырёх этажей школы.

Т.В. Черникова. Ольга Святославовна, учебно-исследовательская работа учителей и учащихся, её распространённость во вверенном Вам образовательном учреждении и её результативность стали визитной карточкой школы...

О.С. Гаджирамазанова. Да, я считаю, что первое, чем должен заниматься учитель, — это повышать свой культурно-образовательный уровень. Именно на это направлена учебно-исследовательская работа в школе.

Т.В. Черникова. Из опыта личного наблюдения я знаю, что не всегда учебно-исследовательская работа направлена именно на это. Когда школа находит деньги для оплаты 23 научных руководителей учебно-исследовательских работ учащихся, её директор открыто говорит о том, что таким образом он оплачивает безоговорочную победу работ на конкурсах по всем номинациям. Авторство ученика в работах, как легко понять, в этом случае минимально, но качество работы — максимально высокое. Какое значение, по-вашему, имеют деньги в организации учебно-исследовательской работы учащихся?

О.С. Гаджирамазанова. Я, например, принципиально считаю, что дело тут не только в деньгах. Например, организа-

ция научно-методической конференции с конкурсом учебно-исследовательских работ учащихся, с оплатой командировок приглашённых участников, с изданием сборника материалов обходится даже по минимуму в 90 тыс. рублей. Не забудьте про расход бумаги и тонера при тиражировании программы для полутора сотен участников, а также про бланки дипломов и сертификатов участия с рамками к ним. Вот сколько денег на это уходит. Удача, если можно будет добыть средства на оплату поездки ученика для участия в престижном столичном конкурсе школьников-исследователей. Уверяю вас, резонансный эффект от этого больший, чем от оплаты услуг подменённого авторства.

Т.В. Черникова. Наиболее активным учителям-исследователям премии и доплаты из этих денег полагаются?

О.С. Гаджирамазанова. Выплаты стимулирующего характера установлены и регламентированы. Их распределение происходит по итогам прошедшего учебного года и действует в течение следующего. Это, как правило, ежемесячная стимулирующая надбавка и премии. Получается от 900 до 9 000 тыс. рублей в зависимости от того, кто как отработал в прошедшем году. Всё это делается в рамках фонда заработной платы.

Т.В. Черникова. Ольга Святославовна, можете поделиться опытом своей работы со спонсорами?

О.С. Гаджирамазанова. В малом городе понятие «спонсор» — понятие ограниченное. Спонсорство не безразмерно. Прибыльных производств наперечёт, и к их руководителем обращаются все образовательные учреждения: школы, детские сады, интернаты, музыкальные школы и дома детского творчества. Понятно, что руководители и работники этих предприятий помогут, если

у них есть такая возможность: в городе учатся и воспитываются их дети. За время работы руководителем школы у меня выработался своеобразный этический кодекс взаимодействия со спонсорами. Я охотно поделюсь несколькими важнейшими его разделами.

Во-первых, обращаться к спонсорам стоит только по существенным вопросам, когда ты как директор явно не справишься в одиночку со стоящими перед тобой задачами. Этот пункт этического кодекса принципиально первый. Если хотите знать, величина проблемы, с которой ты обращаешься к спонсору, соотносима со значимостью руководителя образовательного учреждения как личности и профессионала. Ты приглашаешь спонсора стать партнёром серьёзного проекта, а не используешь его для «латания дыр» или решения задач повышения стоимости проходного мероприятия ради его внешней престижности. Желательно просить деньги на развитие школы, на улучшение образовательной ситуации, на поощрение детей поездками с познавательной или культурно развивающей целью.

Во-вторых, как показывает опыт, к разным спонсорам можно обращаться с разными просьбами. Кто-то имеет возможность для реализации важного дела предоставить транспорт, другой поможет с размещением людей, прибывших на районный образовательный форум. То, что благодаря своим возможностям может один, принципиально не будет делать другой, и наоборот. Надо быть осведомлённым в таких вопросах и проявлять компетентность в составляющих организационных ресурсах каждого из потенциальных спонсоров. Появляется возможность получать необходимую действенную помощь, не прикасаясь к деньгам, не давая повода для подозрений и домыслов. Лучше всего обращаться не в «горящей» ситуации, а в заранее спланированной, загодя, чтобы у человека было время взвесить свои возможности или изыскать их дополнительно.

В-третьих, всегда следует быть благодарным спонсорам и помнить о том, что эти люди ждут доброго слова и заслуживают

его. В храме Христа Спасителя имена тех, кто жертвовал значительные средства на его построение, выбиты золотом на мраморных настенных плитах. Важно не забывать, что все свои налоги спонсоры-производители оплатили и в общем-то никому ничем не обязаны. Свою благодарность спонсорам нужно обязательно выражать публично: отмечать в местной газете и в выступлениях на городских мероприятиях, упоминать на общешкольных родительских собраниях.

В-четвёртых, необходимо помнить старую истину: ничего бесплатного не бывает. Рано или поздно придётся рассчитываться по счетам. Чтобы этот счёт не оказался неожиданным, его следует трезво предвидеть. Если ты явно не сможешь расплатиться за оказанную поддержку (а опыт показывает, что придётся), изначально следует отказаться от мысли обратиться за спонсорской помощью.

Т.В. Черникова. Что здесь имеется в виду?

О.С. Гаджирамазанова. Не к каждому потенциальному спонсору следует обращаться, как бы ни был велик соблазн сделать это. Например, если директор школы входит в состав политсовета одной партии, а деньги просит у руководства другой, то ему надо быть готовым к тому, что он окажется фигурантом публично компрометирующего его противоречия, а то и откровенного скандала. Ущерб от запятнанной репутации может материализоваться в дальнейшем не только немалыми моральными издержками, но и утратой прежних спонсорских связей. Серьёзные люди не будут после этого иметь с тобой дела. Это же, например, относится к ситуации, когда директор берёт деньги у предпринимателя, который зарабатывает по ночам продажей

«палёной» водки. Придёт время расплачиваться, и неизвестно, какой счёт тот ему предъявит и на сколько далеко или близко это будет от каких-либо статей Уголовного кодекса.

Т.В. Черникова. Я помню, как однажды в составе небольшой группы мне пришлось выступить первого сентября в школе на торжественной линейке. После этого директор проводила с нами экскурсию по школе и приговаривала: «Этим летом удалось в школе заново покрыть крышу, но не спрашивайте, чего мне это стоило», «Долго не получалось купить необходимое оборудование в столовую. Пришлось пойти на небольшой, но неприятный компромисс, чтобы это получилось» и т.п.

О.С. Гаджирамазанова. Да, как спонсор заработал деньги, — вопрос не из праздного любопытства. Попросив у человека спонсорской помощи, ты автоматически становишься обязанным ему. Поэтому заранее стоит обдумать необходимость обращения к нему, рассмотрев варианты ответных действий благодарности с учётом всех

требований закона. Подумай: к кому ты обращаешься за спонсорской поддержкой и насколько остра в этом необходимость? В каких пределах могут быть взаимные расчёты? Какой риск может быть заложен в ваших отношениях с потенциальным спонсором? Чем ты будешь расплачиваться и как скоро? Важный момент: с физическими лицами лучше вообще не связываться, только с юридическими. При чистоте взаимоотношений руководителя школы со спонсором, позволю себе специально это отметить, — это взаимное оказание чести друг другу. Обладая положительной репутацией деловых людей, заинтересованных в вопросах улучшения положения дел в образовании общей для них малой родины, где вся их жизнь на виду, они достойными средствами укрепляют социальный статус друг друга и тех организаций, которыми руководят.

Т.В. Черникова. Спасибо за беседу, Ольга Святославовна. Последнее из сказанного Вами удивительно было слышать. Профессиональных успехов Вам и Вашим коллегам! **НО**