

Десять заповедей директора школы

Алексей Михайлович Каменский

Разговоры о том, кем должен быть директор школы — менеджером или педагогом, ведутся уже много лет. Спор странный, ведь в буквальном переводе менеджер — это управленец, а управлением руководителю школы занят по должностной инструкции. Не менее очевиден другой тезис: руководитель управляет школой, все его менеджерские усилия должны иметь педагогическую составляющую. Тем директорам, у кого педагогические способности не сформировались, как правило, не удаётся долго «менеджерствовать».

Не столь очевидна третья ипостась нашей непростой профессии. Вспоминается услышанная история про пожилого руководителя крупной японской компании. Отвечая на вопрос журналистов о содержании своей деятельности, он сказал, что видит в качестве основной задачи прогнозирование будущего корпорации. Когда корреспонденты заинтересовались сроками прогнозов, старик ответил коротко: «Двести лет».

Школа не менее сложная организация, чем завод или фабрика. Директор, помимо всего прочего, должен быть ещё и философом, мыслителем. А настоящий философ не будет переоценивать собственную значимость. Не станет вас на этом месте, школа не развалится, дела пойдут по-другому, но пойдут же. Если мы хотим

сохранить закладываемые основы, то собственную работу надо строить так, чтобы всё вокруг могло «вертеться» и без нас. Настоящий руководитель, как это ни парадоксально, должен постараться минимизировать свою роль.

Творческая профессия

Как правило, век творческих организаций недолог, а дальше — выгорание и распад. Я по старинке отношу педагогику к творческим профессиям и очень хочу, чтобы школа, руководимая мною, попала в разряд исключений из этого правила. Для этого необходим поиск инвариантов, которые могли бы передаваться из одного педагогического поколения в другое. Так, в европейских университетах, благополучно существующих и процветающих со средневековых времён до наших дней, такой основой стал культивируемый ими дух независимости и свободы (пару лет назад меня поразили газетные сообщения о беспорядках в Париже,

во время которых бунтовщики укрылись от полиции в стенах Сорбонны). Инвариантой в нашем лицее мне хотелось бы видеть классический девиз французской революции: «Свобода, равенство и братство!» — тот идеал, на котором выросли питомцы знаменитого лицея пушкинских времён.

Ещё К.Д. Ушинский высказывал мысль о том, что педагогический опыт не передаётся. Не передаётся любой творческий опыт. Не может быть второго Микеланджело или Чехова. Но передаются дух, стремление. Возникают движения, сообщества, школы, возникают и существуют потом долгие годы. Изучаются историками и искусствоведами, как изучается школа Рублёва или школа Станиславского.

Заповеди директора

Есть фразы, которые, однажды услышав, мы оставляем при себе на всю нашу жизнь. В давние времена на экскурсии в Таллине, я, как студент-атеист, вступил в религиозный спор с протестантским священником. Он сказал тогда: «Жить надо так, якобы умрёшь завтра, а работать так, якобы будешь жить вечно». Слова запали в душу. Я руководствуюсь ими и сегодня. Школа — особая пограничная территория между государством и личностью. Но в отличие от обычной погранзаставы, не сразу можно разобраться, кого от кого нужно охранять — личность от государства или государство от личности. И каждый день, каждый час руководитель школы вынужден сам себе отвечать на этот трудный вопрос. Наверное, чтобы не сойти с ума от тяжёлого груза ежедневной ответственности, я сформулировал десять личных профессиональных заповедей, которыми считаю возможным поделиться с коллегами, подчёркивая при этом, что у них наверняка найдутся свои собственные, не менее значимые. Итак.

Доверие

Мы можем затевать сколь угодно значимые реформы, но если нет между людьми доверия, то всё пойдёт лишь во вред. Эту простую истину стали понимать даже в доперестроечные времена. На излёте советских образовательных реформ школьной администрации было разрешено не посещать с целью контроля уроки наиболее опытных учителей. В самом деле, зачем мне руководить работой нашей замечательной учительницы экономики Н.Ф. Гудковой, ученики которой уже много лет побеждают на федеральных олимпиадах. Мне нет смысла руководить деятельностью преподавателя химии Л.С. Крутто, пятый год подряд завоёвывающей первые места в городском конкурсе инновационных педагогических технологий благодаря использованию в своей работе возможностей цифровых лабораторий. Мне нет необходимости отслеживать работу учителя физики Е.А. Шевчук, сумевшей создать лучший в городе учительский блог и обучающей этому других преподавателей. Наоборот, я только рад, когда учителя просят меня о содействии в том или ином вопросе. С удовольствием отвечаю на их просьбы: «Чем могу, помогу». Наверное, я сторонник анархизма, только не карикатурного из советского кинематографа, а подлинного анархизма Бакунина и Кропоткина. Чем дальше, тем милее моему сердцу идея безвластия, но не как хаоса, а как того, что раньше называлось сознательной дисциплиной. Воистину: «Анархия — мать порядка!»

Педагогический плюрализм

Я с недоверием отношусь к лозунгам про коллектив единомышленников, воспринимая эти слова как некую метафору. Гораздо более перспективной мне видится задача формирования «разномыслия». Мы все разные и, конечно, думаем по-разному. В школе допустимы разные педагогические стили, разные смысловые акценты. У педагога должна быть возможность постоянного выбора. Но при этом такой же возможностью выбора необходимо наделить и ученика. В старших классах мы используем потоковый метод, ставя в расписание урок математики

всей параллели одновременно и давая ученику возможность выбора не только уровня обучения, но и учителя. Если наш требовательный педагог набрал себе двадцать пять учеников, и они к обоюдному удовольствию решают множество задач, то я от этого только счастлив. Если же дети к нему не пришли, то ни у кого не может быть никаких обид: пора что-либо менять в «консерватории».

Взаимовыручка и поддержка

Это основа эффективности управления. В традиционном менеджменте обычно приветствуется чёткое распределение обязанностей, наличие структурированного регламента деятельности. У нас, конечно, тоже обозначена зона управленческой ответственности, часы приёма по тем или иным вопросам, расписание работы и т.п. Вся информация входит в годовой план, размещается на сайте лицея. Но с самого начала, принимая сотрудников на работу, особенно, если речь идёт о заместителях, я предупреждаю, что необходимо быть готовым к выполнению неожиданных дел. Наша профессия, повторяюсь, творческая, а значит, нерегламентируемая. Следовательно, лозунг должен быть как у ивановских ткачих: «Один за всех, все за одного» — только тогда ни один «педагогический станок» не будет простаивать.

Личностный подход к педагогу

Как ни странно, именно эта мысль обычно самая неожиданная, особенно для начальства разных уровней и мастей. Я не верю в школу, где ребёнку хорошо, а педагогу плохо. Такой школы не бывает в природе. На практике каждодневной задачей руководителя становится поиск компромиссов, начиная от расписания (СанПиН — святое, но если учитель живёт на другом конце города, то разумнее его пригласить ко второму уроку) до предоставления необходимого внеочередного отпуска. При приёме на работу я принципиально не делаю никакого отбора, так же, как принципиально не делаю никакого отбора в лицей при приёме детей, потому что считаю, что если человеку создать человеческие условия, то и работать он будет по-человечески.

Успешной школе необходимо заботиться о своём имидже. Но имидж — явление, скорее, внешнее, репутация — внутреннее. Это понятие более точное по отношению к школе, каждому педагогу и директору. Для себя я сделал простое открытие: репутация руководителя становится арифметической суммой репутаций его сотрудников. Поэтому я откровенно «пиарю» своих коллег. Способствую их участию в конкурсах, фестивалях, конференциях, подготовке ими публикаций, «выключаю» у начальства награды. Имидж, репутация школы зависят от многого, начиная от чистоты туалетов, заканчивая удовлетворённостью учеников взаимоотношениями с педагогами и собственными образовательными результатами. Не последнее место в формировании престижа школы занимает умение слышать критику в свой адрес и оперативно на неё реагировать. Ничто так не завоёвывает авторитет, как способность решать возникающие проблемы.

Открытость школы

Это залог эффективности построения современного образовательного процесса. Внедряемый ФГОС предполагает основательное заполнение второй половины дня. Если это произойдёт в традиционной урочной форме, то эффект будет

прямо противоположный желаемому. Не нужно заставлять ребёнка десять-двенадцать часов находиться в замкнутом пространстве лица. Школа должна быть открытой в мир и для мира. Расширение образовательной среды необходимо современному ученику. Недостаточно организовать погружение школьника в эту среду, необходимо научить лицеиста самостоятельно её формировать. Общение со значимыми, интересными, авторитетными для ребёнка людьми; ориентация на развитие индивидуальности ученика; выбор форм, методов, условий, темпов обучения — актуальные тенденции развития современной системы образования. Педагогика авторитета, педагогика индивидуальности, педагогика выбора — основа школы не только будущего, но и настоящего. Образовательный потенциал мегаполиса: театры, музеи, творческие союзы, научные коллективы, спортивные общества и клубы, объединения по интересам — сегодня всё активнее используются школой.

Синхронизация профессионального и личного

В отличие от официальной управленческой науки, которая призывает отделять личное от рабочего, я предлагаю делать прямо противоположное. Учёные шутят, называя науку средством удовлетворения собственного интереса за государственный счёт. Я без стеснения отношу эту мысль и к педагогике, и к школе. Откровенно удовлетворяю собственные пристрастия за счёт бюджетных ассигнований. Например, нравится мне читать хорошие книги, и вот уже много лет в лицее проводится конкурс «Добрая лира», предусматривающий встречи с авторами, взаимодействие с Союзом писателей, Центром современной литературы и книги. Я люблю живопись. И в нашей школе открыта выставочная галерея профессиональной живописи, где ежегодно проходит более двух десятков выставок современных художников. Лицей активно сотрудничает с музеями, выставочными залами города, Академией художеств. Я не устаю повторять ученикам простую мысль: «Работа должна доставлять удовольствие. А иначе и жить будет скучно».

Развитие инфраструктуры

Чем больше в лицее официальных и неофициальных структурных подразделений, тем интереснее и разнообразнее становится школьная жизнь. Выстраивать внутреннюю инфраструктуру должна по кластерному принципу, то есть с высокой степенью независимости составляющих элементов. Добавление дополнительных структур обогащает всю систему, а изъятие при необходимости не приводит к прекращению её функционирования. Но формироваться инфраструктура должна не сверху, а снизу. Не директор и завучи придумывают, что бы ещё такого открыть в школе, а сами педагоги и учащиеся, исходя из собственных стремлений, предлагают то, что им нравится (смотри предыдущую заповедь). В таком контексте никакой специальной мотивации для сотрудников выстраивать не приходится, они делают то, что им самим по душе. Делюсь с коллегами управленческой находкой — провожу дифференциацию педагогической нагрузки учителя. Ведь ставку можно набрать не только учебными часами, но и тьюторскими, консультационными, педагога дополнительного образования... Только учителю необходимо содействовать в прохождении аттестации по этим разным педагогическим специальностям. Отдача педагога в таком случае повысится в разы, так как он не изматывается у «педагогического станка», проводя по шесть уроков в день.

Жизнь по принципу «здесь и сейчас»

Когда педагог отвечает на сакраментальный детский вопрос про необходимость изучения физики, мол, вырастешь — пригодится, то вольно или невольно обманывает детей. Если закончить автокурсы, получить удостоверение, но не сесть потом за руль, то можно считать, что деньги и силы потрачены зря. Выучиться, как наесться, невозможно впрямую, но можно почувство-

вать вкус от учёбы, удовольствие от познания. ЗУНы лишь тогда превратятся в компетенции, когда сразу востребованы, именно поэтому необходимо беспредельно разнообразить внеурочную жизнь лица. Если на уроках физики в теме «Простые механизмы» мы изучаем клин, то в походе со школьным турклубом учащиеся применяют его для того, чтобы расколоть большое бревно и развести костёр (когда я сам впервые увидел, как это делается, то был искренне поражён). И пока пресловутый клин не дошёл со страниц учебника до костра, он так и останется лишь умозрительным инструментом.

Относиться с юмором

Когда мы расходимся после очередного совещания директоров, я утешаю более молодых коллег, глядя на их раскрасневшиеся лица: «Есть разные виды спорта, например, кёрлинг или бег с препятствиями через яму с водой и кучу с песком. Наша работа — это тоже особый вид спорта. И мы пробежим дистанцию не хуже остальных». И вообще, жизнь, как фотография, получается лучше, если улыбаться.

Итак, сосчитаем все десять заповедей:

- опираться на доверительность отношений;
- формировать идеологию педагогического плюрализма;
- использовать взаимовыручку и поддержку;
- осуществлять личностный подход к педагогу;
- сохранять репутацию школы, педагога, руководителя;
- создавать открытую образовательную среду;
- синхронизировать в работе личное и профессиональное;
- развивать инфраструктуру школы;
- организовывать школьную жизнь «здесь и сейчас»;
- относиться к работе и себе самому с улыбкой.

Эти простые идеи помогают сформулировать не менее простой рецепт хорошего образования: «Ребёнка должна окружать хорошая атмосфера и хорошие люди».

Алексей Михайлович Каменский,
директор лицея № 590 г. Санкт-Петербурга