директор школы

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

Через всю жизнь

Киприянова Елена Владимировна

доктор педагогических наук, директор лицея № 11, г. Челябинск

Мы все учимся всю жизнь: в школах и институтах, в процессе работы и общения, у коллег и признанных мастеров, на опыте, своем и чужом. Но руководителю важно не просто учиться, а постоянно "держать планку", быть на шаг впереди коллег в навыках, знаниях, умениях. Это тяжелый труд, не позволяющий расслабиться ни на минуту, но и большая радость: узнавать что-то новое, реализовывать что-то новое, объединять и вдохновлять коллектив, видеть результаты своей работы в других…

ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Общая идея хорошо транспонируется на любую школу, все-таки “работа за идею” — основной смысл в педагогике. Не в том плане, что зарплата не важна, а в ответственности за результат работы — это должно стать главной идеей, которую в массы понесет руководитель».

«Интересная и убедительная информация о том, что кадры действительно решают все. Особенно это актуально для руководителя. Ведь вопреки различным модным утверждениям, в конечном итоге мы управляем не процессами, не ресурсами, не технологиями, мы управляем людьми, а значит, персоналом, кадрами».

«На все 100 согласен с автором, особенно с применением понятий “идея” и “зарплата”. Мог бы привести примеры из личной практики руководителя, которые будут звучать в унисон с автором, но от этого “сумма статьи” не увеличится, так как она максимальна».

«Прочитала статью на одном дыхании! Поражаешься профессионализму, оптимизму, размаху, творчеству, любви ко всем, кто работает в этом лицее!»

Современный мир динамичен, сложен, противоречив — одним словом, глобальное информационное общество. Обычный информационный бум для обычного человека как информационная передозировка, интоксикация информацией. В силу систематического профессионального общения с коллегами по директорскому и педагогическому цеху спрашиваю: «Каков процент информационной новизны в вашей деятельности?» Слышу сначала вздох, вижу затем опечаленные глаза и… не менее вызывающий ответ: «Девяносто!»

Это по ощущениям девяносто, от зашкаливающих нагрузок бытия. На самом деле, думаю, значительно меньше, но точно более той оптимальной для человеческого мозга нагрузки в 12 процентов, при которой мозг справляется с информацией, перерабатывает ее, запоминает, откладывает в долговременной памяти, сознательно и бессознательно обрабатывает данные, то есть работает эффективно и продуктивно.

Что это значит? Это значит, что в таком мире работу на результат, связанный с духовным производством человека, выполнить может только команда, где каждый не отдельно взятый лидер, а единое целое, нацеленное на результат и справляющееся с объемом информации не чем иным, как коллективным разумом.

Идея должна овладеть массами

Лет пять назад к нам в город приезжала заместитель директора по науке одной из лучших в Российской Федерации школ. Она произвела на зал из 300 человек неизгладимое впечатление. Впечатление от масштабов деятельности. Мы тоже были в зале, несколько моих коллег, — не могли пропустить профессиональное общение. В конце работы наши челябинские педагоги все-таки спросили: «Скажите, Екатерина Дмитриевна, какая же у вас в школе зарплата?» «Какая? Небольшая! Качественные школы работают за идею». Зал разочарованно загудел. Екатерина Дмитриевна явно искала поддержку: «Коллеги, 11-й лицей, вы здесь? Скажите, вы как работаете — за зарплату или за идею?» Мне пришлось встать и обнародовать нашу профессиональную и человеческую позицию, что деньгами никогда свой труд не измеряли. В основе — интерес, ответственность, удовольствие от сделанного.

Ежегодно в начале февраля проводим общественно-педагогический форум. Рассчитан на родителей, потому и общественный. Как их в школу привлечь? Седьмой год программа включает в себя дискуссионные и интерактивные площадки, родительский всеобуч, совместную презентацию учителей и детей самых интересных за год образовательных практик, волейбольный матч между папами и ребятами, лицейскую кулинарную книгу о вкусной и здоровой пище, да многое что еще. И учителю не заскучать, все время дополнительная нагрузка. Твори, выдумывай, пробуй. Нас никто не просил и не обязывал, просто эта «нагрузка» раскрашивает нашу жизнь яркими красками. Ведь не хлебом единым…

Идея должна овладеть массами. Когда, куда и какую идею вбросить? Всегда и всем, когда она есть у креативного лидера. Стратегические идеи есть в запасе у директора. Тактическими идеями, работающими на главные задачи, богаты и администрация, и учителя.

«…не дать состариться в должности»

В школе не так велик запас ступенек карьерной лестницы, особенно если лестница вертикальная. Учитель — методист — руководитель структурного подразделения — заместитель директора — директор. Сама я прошла в лицее двадцатилетний путь «от солдата до генерала», от учителя истории, общество- знания, философии, экономики до заместителя директора по науке, а затем и директора. Есть в школе и горизонтальные возможности, когда

человеку поручают стратегически важное дело или проект. Горизонталь в современной школе важнее.

Один из таких наших фирменных «горизонтальных» проектов — организация федерального окружного соревнования «Шаг в будущее» по Уральскому федеральному округу. Каждая уважающая себя школа обязана иметь «свою фишку». «Шаг» — наша фишка. Цель одна — расширить возможности для наших детей, за которых мы в ответе. Сегодня секретариат программы доверяет нам проводить окружные соревнования при поддержке Министерства образования и науки Челябинской области. Ежегодно на три дня к нам приезжают 130 школьников из всего Уральского федерального округа, даже из Ямало-Ненецкого. Мы проводим соревнования — яркие, интересные, захватывающие, с призами и подарками от экспертов научно-производственного сообщества.

Как директор я понимала и финансовую затратность, и трудозатратность этого мероприятия. На одной чаше — 30 педагогов, работающих как минимум месяц по экспертизе присланных работ, ведущих переписку, встречающих гостей, сопровождающих на культурные мероприятия, на другой — МЫ как единое целое, делающие одно общее дело. Кроме того, нам надо арендовать хороший, удобный зал на три дня, собрать документы, организовать жюри из представителей вузов, собрать экспертный совет и инвестиционных партнеров, договориться о размещении и проживании, подготовить сертификаты, грамоты, призовой фонд. В общем… что говорить. Когда завершаем мероприятие — ни у кого нет сил. Ведь основную нагрузку никто не снимал. Те же уроки, та же работа.

Посчитала: себестоимость мероприятия с заработной платой — миллион рублей. Снова деньги… Оргвзнос не берем — в уставе не прописано. Рассчитываем только на себя. Почему никто не задает вопрос о деньгах? Возможно, есть нечто большее. Возможно, это расширение сознания, возможно, это плечом к плечу, когда педагоги осознают себя как единое целое: мы — 11-й лицей, это возможность пробовать себя в разных ипостасях.

Используя не только внутренние, но и внешние ресурсы, можно занимать профессиональные ступеньки в качестве экспертов комиссий, руководителей методических объединений города, можно быть востребованным профессиональным сообществом не только города, но и страны и даже соседних стран.

Еще одна из традиций, создающих наукоемкую команду, — научно-практические конференции педагогов лицея. Они организуются в различных статусах — и городские, и между школами, представляющими повышенный уровень образования, и просто внутрилицейские. Всегда приглашаем коллег со «свежим взглядом», всегда есть возможность выступить самому. Интерактивность таких площадок профессионального дискурса — наш базовый принцип.

Научная школа

Должна сказать, что с доктором наук работать нелегко. Конечно, требовательность к себе больше, чем к другим, но и другим достается. Директор обязан вкладывать в людей немало,

все, что знаю сама (а знаю совсем мало-мало), передаю, объясняю, редактирую, направляю. Это моя работа. И делаю это с удовольствием. Но как же научная школа? Любому человеку от науки хотелось бы создать научную школу. Казалось бы, в школе некогда заниматься научной школой, однако мы уже все говорим на одном научном языке, и я всегда в восторге от своей команды, которая и говорит «на одном языке», и мыслит в одном направлении, и принимает критически инновационные подходы.

Задача создания научной школы будет являться внешним фактором, организующим людей. Многим самим трудно начать, для этого надо иметь как минимум целеполагание. Но даже есть цель — трудно найти время. Решила, что должна помочь найти время, а поскольку время — деньги, то и деньги.

Заместители уже получили менеджерское образование, называемое профессиональной переподготовкой. Но ведь мы руководствуемся идеей образования через всю жизнь? А значит, надо писать диссертации! Двое коллег подошли к этому серьезно и в июле сдают вступительный экзамен в аспирантуру. Для этого пришлось предпринять несколько организационных шагов. Но каково же было мое удивление, когда ко мне пришли две наши родительницы, мамы учеников, с просьбой приступить с ними к написанию кандидатской диссертации по педагогике. Мы сможем это сделать и сделаем. Любая работа — это прежде всего работа над собой, она для того, чтобы становиться чище и лучше. Чисто прагматическая цель, уверена, не дает ожидаемого результата. Не ошибается тот, кто ничего не делает.

С целью формирования уверенности в жизни наши дети участвуют в колоссальном количестве научно-образовательных конкурсов, олимпиад. На одного ребенка (а их примерно 1000) приходится 5,75 мероприятия научно-познавательного характера — олимпиад и конкурсов.

Хорошо это или плохо? Проводя курсы повышения квалификации для директорского корпуса, недавно услышала разговор коллег, которым кратко представили и показали школу: «Ммм… бедные дети! И в конкурсах заставляют участвовать, и в олимпиадах заставляют, так еще и презентации для информационного стенда надо делать…» Дело, конечно, не в «заставляют» и не в колоссальном количестве событий. А в том, что мы видим нашей задачей создавать такую среду, которая состоит из разнообразия, — событийное образовательное пространство, где каждый выбирает по душе, а если не получилось — можно найти другое. Право на «ошибку»? И хорошо, если бы некоторое из выбранного подкреплялось дипломом, ведь диплом — внешний фактор повышения самооценки, уверенности в себе.

Взрослые как дети — им свойственна и неуверенность, и страхи, тревоги, отсутствие времени и сил. Попытка самообразования и повышения своих компетенций, любое начатое дело заслуживают уважения. Возможно, диплом, будь он конкурсный или кандидатский, — это шаг навстречу себе. И не бойтесь сделать ошибку относительно своих планов. Хотя… в конечном счете дело не в результате, а в самом процессе преодоления себя. «Хорошее руководство состоит в том, чтобы стимулировать людей к достижению высочайшего уровня,

предлагая им возможности, а не обязательства. Жизнь — это возможность, а не ограничение» (Джон Хэйдер).

Мотивация

Молодой педагог Владимир Баклунин — очень интересный человек. И дети к нему тянутся. Армеец, преподаватель-организатор ОБЖ и учитель физической культуры, ответственный за чрезвычайные ситуации. Одним словом, ГОЧС. Владимир — человек действия. Очень уж шустро он на свои средства издает боевые листки, организует интернет-ресурс, пишет планы и отчеты, организует эвакуации, выступает перед маститыми педагогами с вопросами безопасности, записывает видеоролики, управляется с пожарными гидрантами и, самое главное, создает клуб «Гвардия». Мы решили, что он непременно должен выступить на конкурсе для молодых педагогов «Педагогический дебют». Как мы все вместе разрабатывали конкурсные задания, писали эссе, делали презентации, собирали занятие «Последний герой» и, наконец, болели за него!

Он не победил! Но он победил!

Вокруг него всегда мальчишки — клуб «Гвардия». Они изучают боевые искусства и часто выступают на лицейских праздниках. Они по-армейски надевают на время противогазы, военное обмундирование, собирают оружие. У нас даже тир в школе есть. Гвардейцы и здесь справляются по-боевому. Но главное все же в настрое и духе.

Как так могло повезти, что Владимир пришел именно к нам? Мне кажется, что к нам автоматически попадают люди, адаптированные к творческой мобильной среде. Недавно вечером нам сообщили, что завтра приедет телевидение и весь день проведет в школе. С 8 до 20. Заместитель директора уже в 21.00 начала обзванивать коллег, предупреждать про завтра. Ответ Владимира Александровича, как обычно, без тени колебаний: «Есть!»

Школьный план подготовки к 70-летию Победы состоял из 39 пунктов с сентября 2014 года плюс «внештатные» мероприятия. Готовились к телемосту с городом-героем Севастополем. Сделали презентации, художественные номера, пригласили ветеранов. Была и традиционная Аллея славы, и смотр строя и песни в начальной школе, и Вахта памяти, и Бессмертный полк, и уникальный литературный проект «Дочитаем до Победы». Удивительно, мы сто-о-олько делали, и плюс к этому пришли родители, возглавляющие Ассоциацию отцов, и предложили еще один проект. Мы согласились. Ведь нельзя отказывать родителям в инициативе.

Был и «Вальс Победы» — всероссийский конкурс бальных танцев, учрежденный клубом бальных танцев «11-й лицей» (у лицея есть свой профессиональный клуб бальных танцев), и благотворительная ярмарка, на которой все делают своими руками: или выпечку, или поделки — кто что может. Собранные средства отправили тому, кому очень нужна помощь.

Скоро мы все — администрация — сдаем нормы ГТО. Приняли такое решение на аппаратном совещании. А почему нет — у нас отличный стадион. Кстати, его мы тоже построили в эти три года. Воспитать можно только примером, и поэтому мы обязаны подать пример детям.

Только за последние два месяца в школе было организовано три выставки. Первая совместно с ИЦ Атомной энергии «Ядерный щит России» — это рассекреченные документы об истории создания ядерного оружия и мирного атома, ведь Игорь Васильевич Курчатов работал в нашем ядерном центре.

Вторая — поисковики принесли свои материалы. А третья — в сотрудничестве с Урало-Сибирским домом знаний «Геральдика Южного Урала». Молодой педагог-организатор Вероника — наша выпускница — придумала, как «по-музейному» можно делать экспозиции, и делает это вдохновенно.

Еще после уроков мы играем в волейбол, баскетбол. У нас есть кружок йоги, танцев и вокала для педагогов. Ведем сами для себя. Только не бесплатно. Это для того, чтобы никто не пропускал занятия!

Есть премия «Имени меня», заимствованная у коллег из Санкт-Петербурга, есть спортивные выезды, есть… есть… есть… Невозможно все назвать и перечислить. Главное, передать ощущение, настроение, пульс лицея.

Всю нашу жизнь мы снимаем «кино»! Сами. «Вестник лицейского образования» выходит два раза в год. Так мы подводим итоги сделанному. Для потомков? Для памяти? Для истории? Для радости бытия!

Умение ладить с людьми

Недавно ко мне в кабинет зашла молодая учительница с сияющими глазами: «Елена Владимировна, с апреля я не смогу работать классным руководителем!» Я насторожилась. Неужели недавние неприятности с классом могли отвернуть от «пути истинного» молодого интересного педагога? Но что с глазами — они сияют? Коллега продолжила по секрету: «Я ухожу в декрет». Вот это да. Это уже пятый педагог, который испытывал нюансы в этом смысле, переходил в нашу школу и буквально через год-два… «Елена Владимировна, у нас просто атмосфера хорошая!» Это точно. У нас прекрасная атмосфера — творческая, наполненная смыслами и душой.

Развитие человека никогда не бывает линейным, оно всегда было органическое и динамичное. Человеческие коллективы не являются механизмами, а скорее организмами. Они зависят от чувств, отношений и мотиваций. В них огромное значение имеет то, как люди ассоциируют себя с этими коллективами.

В женских коллективах не все просто. Это женский коллектив. Лично я всегда любила работать в физмат-классах, где большинство парней. Они отдают предпочтение делу, а не деталям отношений и эмоциям.

Нас выручает психологическая служба. Психологи выделяют в плане работы время на педагогический консалтинг и тренинги. Руководитель психологической службы Инга

Владимировна — человек со стажем в качестве члена жюри городских конкурсов профессионального мастерства.

Недавно мы стали активно привлекать городскую службу медиации. Здесь уже профессионалы выходят и работают в режиме тренинга с педагогами, индивидуальные вопросы и проблемы решают. Педагогов надо учить правильно и позитивно общаться друг с другом, с учениками.

Неудачные дни

И все-таки ключевой фигурой модернизации является директор.

И.И. Калина: «Ключевая фигура в школе — директор, который собирает учителей и создает условия для работы».

Я.И. Кузьминов: «Личный пример и личные отношения, которые выстраивает директор, — ключевые. Прекрасный менеджер, не любящий людей, прекрасный менеджер, не являющийся учителем, не может руководить школой».

К.М. Ушаков: «Одна из главных задач директора — выработать миссию организации и сделать ее личным делом каждого».

Действительно, для эффективных изменений в образовании директор школы — ключевая фигура. От его способности принять и реализовывать основные идеи государственной политики зависит судьба российского образования. Недавно отметила слова умного человека, что директор «…скорее коммуникатор, чем наставник. Обязательная личностная черта руководителя — уверенность в себе. Руководитель все знает, умеет, может! Обязательным для руководителя является его эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость…». Примерила на себя. Надо соответствовать.

Но, пожалуй, самый главный секрет связан с миссией школы. В эффективной школе весь коллектив разделяет миссию, цели, приоритеты школы, осознает их и предан им. В школе воспринимается как данность понимание общих целей. Они обсуждаются и принимаются каждым членом коллектива. Научилась: чтобы убедиться в наличии у школы ясной цели, надо спросить у каждого учителя, какие проблемы самые важные, какие цели школа сейчас ставит, какие ценности воспитывает. Всякий раз, проводя то или иное педагогическое мероприятие, намеренно спрашиваю у коллег: «Какова наша миссия?» Заметила положительную динамику ясных, точных ответов.

Напоминание об общей цели у нас выражено словами К. Паустовского: «Человек должен быть умен, прост, справедлив, честен, смел и добр», красиво оформленными в холле лицея. Часто на мероприятиях мы используем наименования личностных качеств, требуемых от воспитанников и педагогов, — например, наименованиями «школьных улиц» (коридоров и холлов) — улица справедливости, улица добра… Да много что еще можно придумать. Миссия должна быть наглядна, возможно, малозаметна, но всегда на виду. Атрибутика,

символика и идеалы Родины, малой родины начинаются с близкого и понятного — школы, семьи. В школе как минимум необходимы флаг, герб, гимн страны и школы — как родины малой.

Возможно, выбор директора в миссии образования — это гражданственность, интеллект, интеллигентность, труд, справедливость, безопасность, долг, нравственность. И главная задача этого выбора — «сделать его ценностью всех и каждого, вдохновить коллег, не талантливых одиночек, а целый коллектив» (К. М. Ушаков). Самая важная миссия в том, чтобы развить здоровые отношения, чтобы создать семейное чувство в пределах организации, чувство, что люди разделяют одну и ту же судьбу. Думаю, именно в этом наш долг перед Россией.

Киприянова Е.В. Через всю жизнь // Директор школы. – 2016. – № 4 – С. 16-22.