

Алиса налегла на весла...

Камка Светлана Васильевна

кандидат педагогических наук, директор МБОУ СОШ № 107 г. Екатеринбург

Управленческий компромисс в образовании — это компромисс во благо детей. И для директора школы балансирование «на грани» имеющихся ограниченных возможностей и желаемого образа успешной школы — всегда вызов. Вызов себе, коллективу, обществу...

Мой первый день в школе № 107 выглядел следующим образом: я переступила порог школы с приказом о назначении на должность, подписанным начальником управления образования города, сказавшей мне вслед слова, которые буду помнить всегда: «Езжайте в школу, теперь ВЫ там хозяйка».

Никто хозяйку не встречал. Оглядевшись, я направилась в кабинет директора, в котором коллектив в лице исполняющего обязанности руководителя, секретаря и части коллег-педагогов сидел за столом и ел копченую рыбу. Запах стоял соответствующий.

Что я чувствовала и о чем думала в этот момент? Мысли летели стаями, и во всем моем багаже знаний кандидата педагогических наук и опыта работы (7 лет работы в Институте развития образования Свердловской области, работа заместителем директора по научно-методической работе в знаменитой 35-й гимназии, где кабинет директора был почти священным местом, доступ в который был возможен лишь с личного приглашения руководителя), не находилось ни одного адекватного решения данной ситуации.

Я решила понаблюдать. Ситуация затягивалась. Коллектив судорожно прибирался уже в «моем» кабинете. А было 25 августа 2014 года. Это был мой первый управленческий компромисс. Ожидания и реальность не совпадали. Через несколько дней нам (мне и коллективу) предстояло встречать детей и начинать учебный процесс.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 107» микрорайона «Эльмаш» расположено в глубине рабочего квартала города Екатеринбурга, в двух зданиях 1950 года постройки. Одно из них представляет собой здание бывшего детского сада, одним словом — барак.

Мой второй рабочий день в должности директора школы начался с отмывания ее в полном смысле этого слова. Сотрудники школы мыли щетками пол в коридорах, столовую и кабинеты. Я же отмывала собственный кабинет, потому как описать его состояние я могла только словами «здесь можно кур разводить».

Мыла я, мыли они. Каждый свое. Стало чище. Ненамного, но чище.

В это время коллектив заместителей директора, видимо, совершенно донастроившись против «неадекватного» нового руководителя, пил чай в соседнем кабинете завучей и принимал ответственное решение: уйти с занимаемых постов немедленно, пока не пришлось взять в руки обычные половые тряпки. Мне на стол легло три заявления с просьбой освободить от занимаемой должности и информация, что заместитель по правовому воспитанию уходит в декрет 5 сентября.

Компромисса в моей душе уже не было — подписать немедленно, что я и сделала. И осталась без завучей... И весь мой первый учебный год в школе № 107 так и проработала: остался один заместитель по воспитательной работе, с которым мы и работаем по сей день.

Вскоре меня ожидало следующее потрясение, когда выяснилось, что из всей компьютерной техники в школе работает только компьютер директора, все остальные либо в безобразном состоянии, либо просто сломаны. Но и это было не самым страшным. Ужас меня настиг тогда, когда оказалось, что интернет тоже отсутствует, почти везде. Работа была заблокирована. На вопросы о проведении сети в школе был дан сакраментальный ответ: «Денег нет и не будет». Вопрос «почему?» я уже не задавала. Начались мои будни, состоявшие из сплошных компромиссов, и внешних, и внутренних.

Мои бесконечные мысли о создании единой локальной сети в школе воплотились в реальность совершенно бесплатно в содружестве с одной компанией, лаборантом компьютерного класса и дружественной мне директором-соседкой 167-й школы, помогавшей ресурсами (людьми): мы ее проводили сами в оба здания вечерами и ночами.

Далее были мои первые закупки (в долг), День учителя (после которого пара педагогов не смогли приступить к учебному процессу и были уволены), полная смена работников столовой и организации, осуществляющей питание в школе, увольнения сотрудников. Управленческий компромисс явился основной технологией работы с коллективом школы на этом этапе наших взаимоотношений.

Анализ деятельности учреждения за три предыдущих года привел меня к самым неутешительным выводам: работать надо было по всем направлениям и сразу. Вопросов было много. Не было второстепенных задач, важно было все: развивать кадровый потенциал сотрудников; повышать качество образования; сформировать административную команду; создать сильный родительский комитет; улучшить материально-технические условия; привести в соответствие с законодательством документы, разработать новый учебный план, лицензировать дополнительное образование, найти социальных партнеров, а самое главное — сформировать новый имидж образовательного учреждения, имидж «успешной школы».

Основным направлением моей управленческой деятельности стал поиск путей оптимизации образовательного процесса в целях обеспечения качественного образования.

Задача была поставлена — создать новое образовательное пространство. Оценка имеющихся ресурсов привела к выводу: нужно опираться на внутренние ресурсы и возможности района. Вспоминался Льюис Кэрролл: «И Алиса налегла на весла...».

Изучала все имеющиеся эффективные образовательные системы, опыт финской системы образования, Е. Я. Ямбурга и других авторских школ, эффективных руководителей нашего города, научные концепции управленческой деятельности, основы управления качеством, управления по результатам и процессное управление, работы по формированию Человека культуры (М. М. Бахтин, В. С. Библер) как культурно-воспитательного идеала (академик Е. В. Бондаревская).

Я понимала, что, с одной стороны, современная действительность имеет огромные возможности, связанные с обеспеченностью источниками познания, их доступностью учителю и ученику. С другой стороны, социальная нестабильность, фактор бедности, занятость родителей на тяжелой физической работе, дегуманизация, потеря нравственных ориентиров, разрушение традиционной системы ценностей затрудняют культуровосприимчивость обучающихся, а как следствие — низкие результаты образования, социализации и воспитания в школе. Выявилась и проблема низкого уровня преподавания, использования репродуктивных методов в обучении. В то же время учитель должен быть профессионально компетентным в двух основных областях: предметной и психолого-педагогической, дидактической, методической. Профессиональная педагогическая компетентность предполагает обладание ключевыми компетенциями, включающими ценностно-мотивационные, когнитивные, практико-деятельностные и рефлексивные компоненты, способствующие успешной реализации педагога в профессиональной деятельности.

В чем заключался мой самый главный внутренний управленческий компромисс? В желании дать максимум возможностей обучающимся школы и в полном недоверии, неверии и непонимании коллектива и родителей в саму возможность достижения нового качества, создания новой современной школы. Я вспоминала Горького «На дне» — Лукой мне быть не хотелось. Мне нужны были изменения не на словах, не в иллюзиях, а в реальности. Необходимо было искать компромиссные решения. Нужны были действия. Точные. Почти хирургические. Права на ошибку у меня не было.

Мною была разработана управленческая программа на 2014–2015 учебный год на основе программно-целевого метода; в 2015 году программа была доработана, представлена на аттестации руководителей, одобрена аттестационной комиссией и педагогическим коллективом. В сентябре 2015 года в школу пришла новая управленческая команда, собранная мною по крупицам среди педагогов города, профессиональная, инициативная, работоспособная. По каждому направлению управленческой и образовательной деятельности был разработан проект, в рамках этих проектов мы и продолжали действовать.

Первый и главный наш проект «Развитие кадрового потенциала: образование через всю жизнь», практический опыт работы и механизмы реализации проекта были представлены в рамках XX открытых Педагогических чтений «Развитие кадрового потенциала образовательных организаций Екатеринбурга: опыт и перспективы работы» (руководство секцией и представление доклада).

Результатом реализации проекта явилось увеличение количества педагогических работников с высшей квалификационной категорией (ВКК) — четыре педагога аттестовались на ВКК. Сегодня педагогов с высшей категорией уже шесть человек. Кроме того, в школу пришли пять молодых специалистов (учитель технологии (для мальчиков), немецкого языка, истории, математики, английского языка).

Мы разработали персонифицированную модель внутришкольного повышения квалификации через работу годовичного школьного методического семинара, которая является главным механизмом в работе над достижением стабильного качества образования.

В последние два года коллектив школы активно представляет опыт работы: ежегодные публикации в Педагогических чтениях города Екатеринбурга, 30 публикаций во Всероссийском фестивале педагогического творчества, публикации и участие в международных и всероссийских научно-практических конференциях работников образования. Фактором развития явились и победы педагогов и администрации школы в профессиональных конкурсах («Школа — Лаборатория инноваций», «Лидеры современного образования», «Мастер педагогического труда», «Умната» — Всероссийская олимпиада для педагогов, Всероссийский фестиваль декоративно-прикладного искусства и др.).

Появление комплексной программы «Уральская инженерная школа», принятой указом губернатора Свердловской области, предоставило нам новые возможности. Написанный мной проект «Формирование инженерного мышления обучающихся в рамках сетевого взаимодействия образовательных организаций Орджоникидзевского района и социального партнерства» выдал свои первые результаты уже в ноябре 2014 года: две команды школы стали победителями в Национальном чемпионате Worldskills (1-е и 3-е места).

Далее нами была разработана и представлена в рамках городского конкурса летних оздоровительных лагерей программа «В стране веселых Архимедов: от атома до звезд». В 2016 году нашим выпускникам были предложены целевые места заводом № 9 в лучшие технические вузы страны: Балтийский государственный технический университет «Военмех» имени Д. Ф. Устинова (г. Санкт-Петербург), Нижегородский государственный технический университет имени Р. Е. Алексева, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, Волгоградский государственный технический университет, Уральский федеральный университет имени Б. Н. Ельцина.

Сегодня нами пересмотрены региональные (национально-региональные) компоненты на уровнях основного и среднего общего образования, создан компонент, формируемый участниками образовательных отношений, учебного плана и планы внеурочной деятельности обучающихся. Учебный план школы отражает системную реализацию проекта по формированию инженерного мышления школьников в урочной и внеурочной деятельности. Школа разработала и реализует подпроект сетевого взаимодействия начальной школы с МБДОУ № 395 с целью формирования инженерного мышления с дошкольного и младшего школьного возраста. Опыт этого взаимодействия был представлен на городском фестивале «Город ТехноТворчества» в феврале 2016 года.

Изучая историю 107-й школы, я выяснила, что был период, когда она славилась своим естественно-научным образованием. Появилось решение возродить это направление. Проекты «Ресурсосбережение», «Юный эколог» активно развиваются и уже отмечены в различных городских конкурсах.

Первые результаты проектов «Культура здоровья», «Здоровое питание» были представлены учителем физической культуры школы в конкурсе «Мастер педагогического труда» по УРФРО, где она заняла почетное 3-е место.

Проекты «Система менеджмента качества», «Работа с интеллектуально одаренными детьми и с детьми с особыми образовательными потребностями» потребовали переработки нормативно-правовой базы школы (в соответствии с современным законодательством), пересмотрены механизмы управления качеством образования в школе.

Результаты ГИА (ЕГЭ) показывают значительное повышение средних баллов, существенно улучшилась позиция школы в рейтингах района и города.

Увеличилось количество обучающихся школы (на 1 сентября 2016 года 602 ученика), в том числе вовлеченных в различные мероприятия, увеличилось количество победителей и лауреатов различных конкурсов городского уровня и выше. Нами была проведена систематизация воспитательной работы в школе, которая позволила во Всероссийском конкурсе воспитательных систем (2015 г.) на региональном этапе занять 3-е место.

Персонифицированный подход в образовании нашел свое отражение в проекте «Проектирование персонифицированной образовательной среды школы как условие реализации ФГОС ОО», успешность реализации которого подтверждается высокими образовательными результатами учеников и тем фактом, что школа стала членом научно-образовательной сети инновационно-активных ОО Института управления образованием РАО Минобрнауки России (г. Москва).

В 2014—2015 году были созданы условия для введения новой системы оплаты труда. С 1 января 2015 года введена новая системы стимулирования за результаты педагогического труда, эффективность и качество предоставляемых услуг. За 2014—2016 годы отсутствовали обоснованные жалобы в адрес руководителя школы, а также учредителя по вопросам начисления заработной платы, в том числе стимулирования труда педагогических работников.

Проверка Счетной палаты (июнь 2015 г.) подтвердила эффективность и соответствие требованиям законодательства разработанной системы оплаты труда школы. Финансово-хозяйственная деятельность направлена на создание максимально комфортных условий и реализацию современных требований к оснащенности образовательного процесса при реализации образовательных программ.

Отремонтирована кровля, почти полностью заменена ученическая мебель в учебных кабинетах, систематически развивается материально-техническая база специализированных кабинетов (физики, химии, биологии, информатики, идет апробация интерактивных карт по истории и географии фирмы «ТехноЛаб», г. Москва), реконструирована система освещения школы, проведен косметический ремонт ряда кабинетов и общих площадей, проведена работа по озеленению школьной территории (произведена посадка еловых и сиреневых аллей, цветочных клумб, планируется вишневый сад), реализуется Программа информатизации образовательной среды школы. Оформлена лицензия на право реализации программ дополнительного образования, что позволило расширить образовательные возможности школы, в том

числе и на внебюджетной основе (в 2016 г. мы открываем уже несколько платных образовательных услуг).

Итак, в чем состоял управленческий компромисс: мне хотелось видеть организацию, в которой каждый ее участник мог бы реализовать себя, быть субъектом нашего образовательного пространства, личностью, но сложившаяся система еще сопротивлялась. Я знала, что для того, чтобы помочь каждому ученику, а также всему педагогическому коллективу в обретении субъективности (подлинное назначение учительства), необходима была форма отношений, выходящая за рамки формального разграничения преподаватель — ученик, руководитель — подчиненный (как это было в школе).

И мы, не переступая определенную черту, граничащую с фамильярностью, переходили в стадию доверия и открытости друг другу. Универсальной формой взаимоотношений является диалог, предполагающий понимание.

Как написал в своем сочинении герой известного фильма «Доживем до понедельника»: «Счастье, по-моему, — это когда тебя понимают». Понимание окружающих дает ощущение счастья. Понимание учителем приносит успех. Успешный ребенок счастлив сам и приносит счастье окружающим: учителям, родителям, друзьям.

У нас (у меня и коллектива) зародился новый уровень взаимоотношений: появилось доверие к администрации, мы поставили новые цели и увидели возможности для их реализации.

Был ли это управленческий компромисс? Безусловно, да.



Отзывы экспертов

«Троекратное ура коллеге! Работа колоссальная проделана. Это хорошо из текста заметно, а вот насчет управленческого компромисса в ее действиях я бы поспорил. В чем заключался компромисс? В увольнении трех заместителей? Или, может быть, учителей, которые после Дня учителя до работы не добрались? А увольнение поваров? Тоже было компромиссным решением, что ли? Да и то обстоятельство, что директор сама проекты разрабатывает, которые затем весь коллектив успешно реализует, тоже о каком-либо компромиссе, на мой взгляд, не говорит. Коллега молодец! Попав в сложное положение, она действовала жестко и авторитарно, правильно оценив ситуацию. Результаты, которых она добилась, сами за себя говорят. В ее ситуации, уверен, это был единственно верный выход».

«Статья интересна, опыт руководителя вызывает уважение. Однако рамки формального разграничения “преподаватель – ученик, руководитель – подчиненный” все равно будут существовать, но они не отрицают атмосферы доверия. Все зависит от стиля руководства директора».

«О директорских историях можно сказать, перефразировав цитату из романа Л. Н. Толстого “Анна Каренина”: все счастливые директора похожи друг на друга, каждый несчастливый директор несчастлив по-своему. Читаешь и понимаешь: нас много!».

«Когда устает душа, следует играть с детьми, когда устают глаза, надо смотреть в небо... Когда ощущаешь “структурное одиночество” — необходимо читать работы коллег, в которых те рассказывают, как они решают те или иные задачи, с высоты уже достигнутых результатов. Что такого должен сделать директор, чтобы из грязного барака сделать лучшую школу города? Неужели все дело в компромиссе?»

