

Персона грата

«...УСПЕШНЫЕ ШКОЛЫ В ЛЮБЫХ РЕГИОНАХ ПРИВЯЗАНЫ К ПЕРСОНЕ ДИРЕКТОРА»

Как менялась система управления школой за последние пару десятков лет? Какой он, современный директор школы? Какими навыками и принципами должен обладать учитель, который планирует стать директором? И в чем основные сложности в работе директора? Об этом и многом другом — в интервью с Еленой Лихацких, руководителем Управления дошкольного и общего образования Департамента образования и науки Москвы, в прошлом — директором школы № 5 г. Надыма.

— Давайте поговорим о трансформации директорского корпуса за последние 10–20 лет. Во-первых, вы сами в прошлом директор школы и знаете всю эту систему изнутри, и, во-вторых, уже с нынешней профессиональной позиции, когда вы наблюдаете и участвуете в изменениях системы. Как менялся директор школы за последние годы? И с чем это было связано? От чего эти изменения зависели и к чему пришли сегодня?

— Я стала директором в 2000 году, собственно, про последние 20 лет я

могу сказать применительно к себе и думаю, что, наверное, будет совпадение на 99% со всеми директорами, у кого есть управленческий опыт последних двух десятилетий.

В самом начале 2000-х директор был скорее старшим учителем, наставником, методистом, организатором, координатором, старшим братом, то есть тем, кто вырос из среды учителей. Это было очень важно. Это было критически важно, чтобы директор обладал позицией, позволявшей ему иметь экспертное мнение человека, к которому прислушается учитель, вошедший в класс. Это было очень серьезно, и шло это, наверное,



первые лет восемь. То есть сначала это был директор, который владел содержанием лучше других учителей, и, уже исходя из этого опыта, он дальше строил свою работу с учителями, скажем, как с позиции учителя в классе.

Мне этот опыт понятен.

Потом наступил период, когда директоров учили двум вещам. Учили административно-хозяйственной работе, прямо очень серьезно. И учили нормативно-правовой части. Это

было связано в первую очередь с принятием нового закона об образовании (я имею в виду 2012 год), с тем, что у нас было введено, на мой взгляд, уничижительное понятие «образовательная услуга». Нужно было перестроить вообще свой подход, то есть суметь объяснить тем же педагогам, что учитель — это не просто властитель душ и это почетно и т.д., а это, оказывается, человек, который оказывает образовательную услугу, и родитель будет выбирать учителя, школу так же, как он выбирает торт: по более красивому цветку, по приятному вкусу и т.д. Это такая аналогия, но она почему-то очень часто тогда звучала из уст чиновников разных уровней. Причем это подавалось так уверенно, что нам пришлось в это поверить.

Но на самом деле в такой школе — не массовой, немногочисленной, где все равно сохранялся индивидуальный подход как к ребенку, так и к учителю, — это понятие осталось только на бумаге. То есть все равно, как решалось все талантом учителя, его умением организовать урок, так и осталось.

Потом началось время, когда мы боролись с формулировкой «учитель — это тот, кто любит детей». Нам, директорам, говорили, и мы, соответственно, транслировали педагогам, что детей любить — это не входит в наши профессиональные обязанности, а работать с ними компетентно, работать с ними умело и профессионально — входит. То есть скорее это такая дружелюбность. Здесь тоже можно сказать, что, наверное, 50 на 50 эта формулировка прижилась и воплотилась в жизнь, по-

тому что любовь — это, как правило, привязанность, а события настолько динамично развивались, что некогда было, наверное, ни к кому привязываться. Может быть, это осталось на уровне начальной школы. То есть я к чему? Что руководителю школы приходилось вот эти все изменения, в первую очередь изменения такого социального порядка, привносить в жизнь своей школы.

— *К чему это привело?*

— К конкуренции среди школ. Что такое конкуренция внутри муниципалитета, если он небольшой, допустим, в нем 8–20 школ? Это конкуренция между персонами, и она не могла быть бескровной, она не могла быть партнерской. Она, скорее, проходила достаточно жестко. Это зависело еще и от региональных особенностей в том числе. Нужно было конкурировать как с уровнем своих достижений и уровнем учителей, которые, как правило, шли в хорошую школу, так и с уровнем зарплат, уровнем родителей, которые приводили туда детей. Можно сказать, что создавалась какая-то своеобразная элитарность. Она не была обязательно такой, не создавала закрытую элитарную структуру, но она создавала ступени, на которых эти школы располагались в массовом сознании людей, живущих в этих небольших городах.

В чем еще была конкуренция? Опять же в качественных результатах. Либо количество: ко мне ногами пришло много, значит, меня выбрали, значит, у меня цветок на торте лучше. Либо качество: у меня много олимпиадников, у меня много детей поступает в вузы, у меня мало соци-

ально неуспешных детей. То есть это опять такие цифровые показатели. На этом фоне часто происходило размывание того, что я считала, считаю и буду считать, сколько бы там ни происходило изменений, главной составляющей школы, — это социально-психологический климат. Потому что как взрослому человеку неуютно в коллективе, где ему плохо, так и ребенку. Только по ребенку это бьет сильнее. И какие бы ни были показатели успешности и всего, что можно посчитать и зафиксировать в дневнике или в электронном журнале, самым главным будет атмосфера уюта и желание ребенка в школу прийти. В школу, в которой он проводит восемь, а иногда и больше часов в день. А если это регион, где мало учреждений дополнительного образования, то и больше. Фактически это даже больше чем семья, на самом деле. И даже взрослый не оказывается в такой ситуации, в какой были дети.

Поэтому в какой-то период времени это стало выходить на первый план. Я бы сказала, что, по-моему, очень ярко этот вопрос встал где-то с 2015 года. Потребовалось время, чтобы закон заработал в полную силу, — где-то три года ушло на то, чтобы какие-то механизмы докручивались, дорабатывалась нормативная база, вноси-

лись изменения, а процесс все равно шел, и детей терять было нельзя. И вот в 2015 году эта проблема встала особенно остро. Тогда все равно пришлось возвращаться к тому, что такая система сплоченности внутри педагогического коллектива должна была создаваться директором: это не производство, связанное с машинами и станками, а все, что связано с человеческой душой, и этим нельзя было пренебрегать. Так складывался период поиска смысла. Я бы так его назвала.

У меня просто он лично совпал с тем, что как раз тогда, в 2012–2013 гг., я училась в Высшей школе экономики на курсе по формированию управленческих кадров для новой школы. Понятно, что все это были последствия принятия нового закона об образовании. И понятно было, что само словосочетание «массовая школа» стало восприниматься двояко. Массовая — плохая и массовая — ординарная. А тут все равно хотелось какой-то особенности.

Получается, что следующий период — это где-то 5–7 лет — шло формирование коллективов, которые нацелены и на личностное саморазвитие, и на развитие ребенка. Этот период еще продолжается. Вот тут я могу сказать, что я лично использовала в своем опыте. Я использовала опыт всевозможных конкурсов. Кон-

Если директор уходит, то, может быть, на год-полтора ресурса хватает, система еще держится, а потом начинает все меняться, в худшем случае — сыпаться.

курсов, к которым готовятся учитель или команда, и это, с одной стороны, позволяет школе быть в лидерах топов, а с другой стороны, формирует команду изнутри. Потому что устраняет внутри профессиональную конкуренцию.

Я бы разложила все изменения на три таких больших периода.

Существует еще одна проблема, которую мы когда-то обозначали. Я думаю, что еще, наверное, в 2004 или 2005 году на одном из больших профессиональных мероприятий я говорила, что у нас существует тройной негативный отбор учительских кадров при поступлении в школу. В педвуз идет тот, кто был не особо успешен в школе, в школу — тот, кто был не особо успешен в вузе, а после первых двух-трех лет пребывания в школе остается тот, кому просто больше некуда податься. Это реально было так.

Сейчас ситуация во многом изменилась благодаря и новой зарплатной политике большинства регионов. Где-то услышали — отклик есть. И благодаря тому, что сформировались все-таки новые учительские кадры. Не могу сказать, хорошо это или плохо, просто у каждого из нас свой опыт. Хочется привнести что-то хорошее из того, что было. Вот если еще посмотреть на опыт моего личного пребывания в школе, мне самой, человеку, который школу окончил с золотой медалью, был везде победителем и т.д., было страшно неуютно в школе. Мне хотелось оттуда вырваться, мне не хотелось туда идти, потому что это был навязанный мне коллектив. И вот эту мысль я постоянно несла с собой, понимая, что в этой же ситу-

ации находится большинство детей. Они лишены выбора на этом этапе, особенно если в городе или селе ограниченное количество школ или это школа в шаговой доступности (это тоже важно), поэтому надо как-то исхитриться сделать так, чтобы у всех было хорошо. То есть, на мой взгляд, вот эта проблема осталась. Это первое.

И второе. Сейчас, мне кажется, уже четвертый период, когда идет погружение директорского корпуса в содержание образования. Мы видим, какие изменения происходят буквально в последние месяцы, и они будут происходить, когда уже официально объявлено формирование национальной системы образования, когда ценности становятся едиными, когда есть единые федеральные образовательные программы, измененный ФГОС. А за всеми этими аббревиатурами стоит все то же понимание учителя, его деятельности.

Этот поворот все равно требует того, чтобы директор был погружен в содержание, чтобы он реально понимал, что стоит за тем, что в «углубленке» будет не три предмета, а два; что часов будет не пять, а четыре; что учебник будет не такой, а вот такой; что у него программа будет в начальной школе вот такая, а не та, какая у него была.

Все это директору придется провести через себя, проанализировать.

Мне кажется, такой опыт был где-то на рубеже 2014–2015 годов — было модно защищать программы развития школы, и это был хороший опыт, но он сегодня во многом утерян. Потому что мы там прописывали не только тактику действий, но и страте-

гию. Чтобы эту программу составить, нужно было реально провести оценку всех вовлеченных институций и заинтересованных в проекте, оценить потребности экономики региона, где твоя школа находится, потребности семей, возможности территории твоей собственной, что она дает тебе и семье, и тогда ты понимал, что во всем этом ты можешь сделать, чтобы школа твоя не просто функционировала, но и развивалась.

И еще я думаю (и это тоже мое личное мнение, которое пока подтвердилось фактами работы школ многих регионов на протяжении нескольких десятилетий), что, как правило, хорошо работающие, успешные школы в любых регионах привязаны к персоне директора. То есть нет такого, что школа становится просто механизмом: завели, педали закрутили, и велосипед поехал. Не работает. Как правило, все связано с личностью директора. Если директор уходит, то может быть, на год-полтора ресурса хватает, система еще держится, а потом начинает все меняться, в худшем случае — сыпаться. Вот в этом, по моему представлению, большая уязвимость нынешнего директорского

корпуса. Я думаю, что здесь очень серьезная и тесная связь. Фактически это дело жизни, это должна быть такая идея фикс, которой живет директор. Я сейчас не говорю высокопарно, это реально так.

— Все мы знаем авторские школы и фамилии директоров, которые на слуху уже по 20 лет и до сих пор пользуются авторитетом, а среди молодых директоров, как вы справедливо заметили, несколько другая тенденция в управлении. И здесь, если говорить об образе именно современного директора, вы можете дать некую характеристику современному директору школы?

— Каким должен быть современный директор школы? Это зависит от того, чем он управляет. Можно управлять небольшой автомастерской, а можно — большим заводом, где 3000 человек на конвейере стоит. Это будет все равно зависеть от масштабов производства. Ручное управление в большом холдинге, в большом концерне невозможно. То есть там придется директору понимать, что ему нужны

Я использовала опыт всевозможных конкурсов. Конкурсов, к которым готовятся учитель или команда, и это, с одной стороны, позволяет школе быть в лидерах топов, а с другой стороны, формирует команду изнутри. Потому что устраняет внутри профессиональную конкуренцию.

будут навыки работы с большими данными, навыки системного планирования, стратегического планирования, а если школа продолжает оставаться небольшой, то здесь, скорее, навыки создания такой, можно сказать, семейной атмосферы. А все остальное — это хорошие юридические знания, это постоянное обновление знаний нормативно-правовой базы и правоприменения. Это знания основ бесконфликтного общения со всеми участниками образовательного процесса, который сегодня стал очень открытым. Вот этого раньше не требовалось. Директор должен стать еще и лидером общественного мнения в этом плане. Это очень сложная задача, на мой взгляд.

И если говорить об авторских школах, то я бы сказала, что любая школа, в которой много лет работает один директор, все равно становится авторской. Даже если она не звучит на уровне Федерации и если у директора нет цели самопиара или пиара своей стратегии управления этой школой, все равно это будет его авторская школа.

А еще я вижу большую лакуну в том, что персону учителя становится менее значимой. Это неправильно.

— Сегодня все всему учатся, сейчас очень большой объем курсов, очень много информации в интернете: и управленческой, и педагогической, и какой хотите. Чему должен хотеть учиться современный директор школы?

— Помимо изучения нормативно-правовой базы, практики судебного взаимодействия или практики вза-

имодействия с родителями, каждому директору нужно обязательно пройти курсы эффективной коммуникации. Эффективной коммуникации в социальных сетях, эффективной коммуникации внутри школы, буквально вплоть до речевых модулей, которыми человек должен овладеть. А дальше уже не покупать на все, что в интернете продается как приоритетное, первоочередное и т.д. Вот здесь как раз нужно профильтровать и выбрать то, что будет конкретно нужно этому человеку в его конкретной школе.

— Как сами директора региональных школ оценивают свою деятельность, по вашим наблюдениям? Что чаще всего не устраивает их в работе, по их признанию?

— То, что слышно с разных сторон, — это качество учительского корпуса. И второе — это уровень взаимодействия с родителями. Часть родителей живет постоянно в состоянии войны со школой, а директора — в состоянии обороны, и это блокирует любые творческие порывы. Вот это я слышу с разных сторон от разных директоров. А все остальное уже зависит от региона. К сожалению, то, что в регионах разная политика, — и я теперь это вижу хорошо, — как раз и способствует тому, что идет вымывание лучших кадров из регионов в один большой регион — столичный. Учителя едут туда и за зарплатой, и за признанием. Их запала хватает на год-полтора работать так, как привыкли, то есть с полной самоотдачей, с полной рефлексией и т.д., а потом приходит разочарование. Это

я говорю, кстати, в применении к директорам тоже.

— *Порекомендуете что-нибудь педагогу, который хотел бы стать директором, руководить школой и впоследствии создать свою?*

— Как раз в первую очередь изучить опыт регионов. Я знаю, что в некоторых регионах существует система открытой аттестации директоров, точно так же, как она есть в Москве, лучше всего ознакомиться с этим.

Второе — нужно изучить перечень задач, которые перед ним будут стоять.

Третье — сесть и просто подумать, насколько у него хватит его собственных даже не профессиональных компетенций, а личностных качеств, потому что ему во всем этом придется жить, и это будет нужно понимать.

Четвертое — надо прикинуть свои навыки и умения владения электронными ресурсами, которые требуются в регионе. Потому что это отдельная история, это отдельно отнимает силы и не у всех хорошо получается.

И я бы еще рекомендовала пройти хорошее психологическое тестирование и при необходимости психологическую подготовку на психоэмоциональную устойчивость, обязательно. Потому что я просто вижу, как больно бьет по людям переоценка себя на старте, а потом эта иллюзия разбивается. Маяковский говорил «семейная лодка разбилась о быт», так и здесь у человека разбиваются профессиональные представления о себе, что я

сейчас приду и все сделаю, изменю... Рассуждения эти, к сожалению, разбиваются о жестокие факты реальности. Человек должен быть в этом плане готов ко всему.

— *А с точки зрения взаимодействия с коллективом?*

Однозначно не ставить себя выше всех. Я вижу, что эта способность руководить, не унижая, сейчас, к сожалению, утрачивается. Почему-то работник воспринимается часто просто как исполнитель действий и воли руководителя. Это где угодно хорошо, но не в школе.

А вообще каждому учителю, который претендует на роль директора, хорошо бы было пройти через какой-нибудь жесткий профессиональный конкурс. Такой, знаете, чтобы счистил с него всю эту наносную шелуху, может, даже и психолог после этого не понадобится на самом деле. И желательно пройти конкурс не победителем. То есть пережить это профессиональное разочарование. Я опять же так говорю из своего опыта. Потому что в моей жизни было так, что директора назначали и далее ему помогали и сопровождали его. Сейчас, к сожалению, так не всегда. Сейчас тебя сразу бросили в бой, и учить и жалеть тебя будет некому.

*Интервью провела
Екатерина Терешатова*