

Секреты директора сельской школы

Веровочкин Александр Михайлович

директор Петлинская ООШ Вадского района Нижегородской области

Чем кроме денег мотивировать учителя маленькой, далекой от центра региона сельской школы? Чем заинтересовать, «зажечь», увлечь? Как объяснить необходимость роста и саморазвития? Свои управленческие секреты раскрывает в эссе обладатель диплома третьей степени Всероссийского конкурса «Директор школы-2015», директор школы села Петлино Нижегородской области Веровочкин Александр Михайлович.

Я — учитель в третьем поколении. Мой дед, Веровочкин Иван Спиридонович, участник Великой Отечественной войны, артиллерист, командир батареи, всю свою жизнь проработал учителем физкультуры, военной подготовки, трудового обучения в сельской школе села Шемарино Сеченовского района Горьковской области. Мой отец, Веровочкин Михаил Иванович, 28 лет проработал мастером производственного обучения в профтехучилище села Вад Нижегородской области. Он награжден почетной грамотой Министерства образования и науки Российской Федерации.

С самого детства, как само собой разумеющееся, считалось, что я буду учиться в педагогическом институте. В 1997 году я поступил на исторический факультет Арзамасского государственного педагогического института им. А. П. Гайдара. В 2002 году его окончил. В том же году был принят на работу в школу села Свободы Нижегородской области с количеством учеников 35 человек, где и проработал до 2003 года. В 2003 году был назначен директором сельской школы села Петлино Нижегородской области.

Никаких больших успехов за время работы учителем у меня не было. Только лишь во время проведения двух общешкольных мероприятий купил недорогие призы за свои деньги и не потребовал денег на них у директора; приезжал в методические дни готовиться к урокам. Это создало мне репутацию ответственного, серьезного человека. Итак, в 23 года я стал директором школы. Мне досталось самое старое здание школы в районе, одна часть которого построена в 1952 году, вторая часть здания построена в конце XIX века; ученики количеством 83 человека; коллектив, состоявший из 12 учителей и 5 работников обслуживающего персонала. Вот здесь надо остановиться подробнее.

Самая большая проблема нашей школы — это апатия, скука, нежелание развиваться и работать над собой, расти, двигаться вперед. Это касается всех: и учеников, и родителей, и учителей. Я не работал в городских школах, не знаю, как там, но в селе это очень значимая проблема. Атмосфера лени, скуки, «окуровка», по выражению М. Горького, затягивает человека, делает его равнодушным. У большинства жителей села образовательный уровень очень невысок. У нас есть классы, где у родителей среднее специальное образование — редкость, а высшего — нет ни у кого. Соответственно

и интересы этих родителей очень ограничены, развлечения стандартны и очень русские, воспитание детей ограничивается покупкой одежды, школьных принадлежностей и питанием.

Но даже не это самая большая проблема, ее можно решать, для этого и существует школа. Проблема в том, что учителя, попадая в эту атмосферу, сами постепенно подчиняются ей, «окуровск» их поработает, подчиняет их волю. Учителей нельзя за это винить, это очень страшная сила, бороться с ней очень трудно. Но бороться надо, и лучше всего всем вместе.

Когда я только начал работать, и меня начала затягивать эта атмосфера. Педагогического, житейского опыта было мало, но интуитивно я понимал, что что-то происходит, но что — я не знал. Эту проблему видела и мой заместитель, Людмила Вениаминовна Калашникова. До этого она проработала учителем начальных классов 15 лет, имела большой педагогический и житейский опыт. Она заступила на должность вместе со мной и оказала мне огромную помощь, я у нее очень многому научился.

Она первая осознанно сформулировала эту проблему. Читая ее справки по посещению уроков, беседуя с ней, я часто сталкивался со словосочетаниями «ведет скучно», «без огонька», «не заинтересовывает детей», «все время сидя» и т. п. Именно тогда мы стали осознавать ситуацию и важность ее решения. Но как подступиться к этому, мы не знали. Беспокоил нас и имидж школы в селе, в районе, а он был очень невысок. Никогда Петлинская школа не была на слуху, знали, что она существует, и все.

Нам было необходимо преодолеть эту атмосферу апатии, провинциальности, забитости.

Но решить эту проблему мешали объективные и субъективные трудности. Из объективных трудностей можно выделить текучесть кадров: уходили учителя-пенсионеры, приходили молодые учителя, коллектив был очень молодой, средний возраст от 25 до 33 в разные годы, молодые женщины-учителя уходили в декрет, иногда по два раза. Еще одна причина: это наследие 90-х годов. Учителям не платили заработную плату, но зато и не требовали много, и они привыкли, что им платят деньги за то, что они приходят на работу и чему-то там учат. Во всех конкурсах, мероприятиях, кроме спортивных (на этом направлении у нас работает очень хороший учитель физкультуры), Петлинская школа занимала места во второй половине списка или самые последние.

Из субъективных причин можно выделить руководство школой до меня. Бывший директор и заместитель директора были очень опытны, проработали в своих должностях бок о бок около 20 лет, под конец работы надоели друг другу, и между ними начался конфликт, «перетягивание» учителей на свою сторону, формирование своей «клиентуры». Надо было что-то менять.

Изменять существующее положение мы начали с того, что решили участвовать в экспериментальной работе по определенной теме, и тема эта была — экологическая работа. Инновационного для педагогической общественности не было ничего, но там было все новое для нашей школы. Как учителя не хотели это делать! Когда на педсовете мы огласили нашу задумку, такой тишины и такого напряжения в воздухе я не слышал никогда. Не все учителя приняли участие в реализации этой программы, это был минус, плюс был в том, что в реализации программы приняли участие практически все молодые учителя и точно все, кого принял на работу я.

Мы получили право участвовать в муниципальной экспериментальной площадке по теме «Экологическое воспитание и образование школьников». Очень тяжело шла реализация этого эксперимента. Опыта у нас (администрации, молодых педагогов, участвующих в этой работе) не было, и поэтому было много ошибок, недоработок, но дело сдвинулось

с мертвой точки. Учителя постепенно втягивались в работу и начинали понимать, что от них требуется.

Одной из целей экспериментальной работы было преодоление инертности учителей, включение педагогического коллектива в инновационную деятельность. Здесь нужно понимать одну тонкость. Работая в эксперименте, учителя должны были улучшить свои результаты и в учебной деятельности, в обучении, воспитании детей. Учитель, много, энергично, увлекательно работая, вовлекает детей в разнообразную деятельность, в том числе и образовательную. Учитель показывает пример детям, пример большой, энергичной работы. Мы начали учить учителей, как правильно организовывать свою работу, используя информационно-коммуникационные технологии, ставить свою деятельность на современные рельсы.

Это принесло свои плоды. На базе нашей школы состоялся семинар директоров школ района, где мы представили свои наработки и успехи. Начальник управления образования Вадского района, директора школ отметили наши успехи, и некоторые школы позаимствовали опыт наших учителей.

Но были и другие трудности при реализации экспериментальной программы. Не все учителя участвовали в ней. Сорок процентов учителей не принимали участия, и это было плохо. От них были слышны разговоры: зачем вам это надо, зарплата все равно одинаковая у всех... Администрации в глаза это не говорилось, но фон был. Нужен был «ход конем», и я придумал.

В рамках реализации эксперимента «Экологическое воспитание и образование школьников» я решил проводить конкретные трудовые мероприятия, например: разбивка клумб, уборка памятника воинам, погибшим в Великую Отечественную войну, уборка парка в с. Петлино, наведение порядка на пришкольном участке. Так как работа эта очень тяжелая, то выполнять ее должны были все учителя и обслуживающий персонал. Это встретило сильный протест со стороны некоторых учителей. До моего прихода все было по-другому: ученики работают, учителя стоят, показывают пальцем или, что хуже, разговаривают между собой. Даже жители села возмущались таким воспитанием. Сейчас все изменилось, учителя вместе с учениками выполняют все работы и даже больше, чем ученики. Как я этого достиг, я расскажу ниже, но положение стало изменяться.

Около школы появились клумбы, которых раньше не было, преобразился пришкольный участок, увеличившись в четыре раза и повысив свою урожайность в три раза. Территория около школы регулярно окашивалась. В эту работу я вовлек всех учителей. Никто не мог уклониться от этой важной и нужной работы экологической направленности.

Итогом стало повышение успеваемости, качества знаний учащихся, повышение уровня воспитанности и, что очень важно для нас, повышение трудолюбия и дисциплины. Если лет 7–8 назад убираться, собирать урожай после уроков приходили единицы, то сейчас приходят почти все дети.

Следующим этапом нашей деятельности стал переход в новое здание школы 2 декабря 2010 года. Нужно было выводить нашу работу на новый уровень. Мы начали разрабатывать программу развития школы, она получила название «Школа — территория экологической культуры». Туда мы включили все наши наработки, результаты деятельности за прошедший период. В реализации программы развития приняли участие все учителя, и это был большой успех для нашей школы. Постепенно складывался коллектив единомышленников, коллектив-семья, куда вовлекались дети и, хоть и не так быстро, как хотелось бы, родители.

Теперь рассмотрим методы мотивации учителей. Я всегда считал, что мотивация деньгами

не самое важное в школе. Так я думал и до повышения заработной платы, и до перехода на новую систему оплаты труда, и до майских указов президента. Учитель должен получать достойную зарплату, но нельзя идти работать в школу только ради денег. Здесь не заработаешь много, поэтому денежная мотивация важна, но она не единственная.

Итак, вот мой секрет мотивации без денег.

1. Личный пример

Считаю этот механизм очень важным. Директор школы любые свои слова должен подкреплять личным примером. Кажется, это просто, но нет, все не так. Нельзя ссылаться на занятость, на срочность дел, ты должен быть впереди всех, самую сложную работу в общем деле брать на себя. Требуешь не опаздывать на уроки — сам приходи на свой урок заранее. Делаете с учителями клумбы — работай за двоих, полете картошку на пришкольном участке, все берут одну борозду — бери две. Все успевай, не стой без дела. Требуешь качества знаний — сам дай высокое качество.

Когда в 2003 году я стал директором Петлинской школы, на три стороны вокруг школы был пустырь, который весь зарос бурьяном, крапивой, лопухом. Девятиклассники уходили курить в бурьян, и их не было видно. С 2004 года я начал косить этот бурьян, большей частью лично. Надо мной смеялись за глаза, в глаза говорили, дескать, зачем косишь, он всю жизнь растет. Пришкольный участок площадью 20 соток эксплуатировался на $\frac{1}{4}$ часть, $\frac{3}{4}$ также заросли сорняками. Так называемый сад состоял из 14 высохших яблонь. Я начал понемногу наводить порядок: окашивать участок вокруг школы, спиливать сухие яблони и выкорчевывать пни, косить стадион, до меня скашивались только беговые дорожки. Я подавал пример трудолюбия и ответственного отношения к делу, пример любви к своей работе, к своей школе, к своему коллективу и к своим ученикам. Может, это звучит высокопарно, но так и было.

2. Доброта, любовь к человеку

Это очень важная мотивация. Сейчас очень модна строгость, жесткость, бескомпромиссность. На другой работе, может, так надо, я не работал. Но в школе нужно показать каждому учителю, сотруднику, каждому ученику, что ты его любишь и относишься к нему с добротой. Не надо это слово подменять другими понятиями: внимание, понимание, уважение, это не то что доброта, это другие качества. Каждый в школе должен понимать, что директор относится к нему с добротой, любит его и думает о нем. Вот здесь слова не нужны, здесь нужно показать это без слов, слова здесь только навредят. Добротой нельзя унижать, а унижить ей можно. С другой стороны, нельзя позволить сесть себе на шею, строгость очень важна. Можно и нужно быть добрым и строгим. Это возможно, в этом нет ничего взаимоисключающего. Люди любят и доброту, и строгость, или, лучше сказать, порядок.

3. Красивая, яркая, зажигательная речь

Сейчас, к сожалению, руководители стесняются или не могут говорить ярко, эмоционально. Это плохо. История нам дает огромное количество примеров, когда слова руководителя зажигали людей, вели их вперед. Сам Петр I перед Полтавской битвой разговаривал с солдатами, объясняя им свои задумки и планы, ну, а нам до Петра далеко, и тем более надо говорить с людьми. Конечно, нужно уметь говорить, но также важна эмоциональность, конечно разумная, образность, живость, яркость. Но при этом нельзя превращать все в «говорильню», сводить к бесконечным совещаниям и педсоветам.

Я не могу сказать, что с помощью этих мотивационных механизмов у меня все получается. Есть проблемы, которые я пытаюсь решить с помощью чего-то другого, проявляя гибкость. Но главное, чего мне удалось добиться, — это сдвинуть дело с мертвой точки, расшевелить

учителей, учеников, весь коллектив школы, повысить качество знаний, повысить имидж школы.

Впереди еще долгая дорога, но идти по ней становится все интереснее.

 **ДИРЕКТОРИЯ**

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2016

© Директор школы №3 (206), 2016