

Руководить вечерней школой после работы заместителем директора элитной гимназии — шаг не просто сложный, он может стать переломным в карьере любого управленца. И от того, как человек проявит себя, не сломается, реализует поставленные задачи на новом месте, будет складываться дальнейшая жизнь не только его, но и всей школы. Об этом — в конкурсном эссе абсолютного победителя Всероссийского конкурса «Директор школы – 2011» директора вечерней (сменной) школы города Кирово-Чепецка Кировской области Дмитрия Анатольевича Скурихина.

Новая вечерняя школа

■ Скурихин Д.А.

Декабрь 2008 года. Мороз на дворе и холод в школьных коридорах — таковы были первые впечатления от встречи с новым для меня учреждением. Учительская. Настороженные и не очень приветливые лица. Их совсем немного — всего двадцать пять человек. Мой новый коллектив. Начальник управления представил меня достаточно сухо и коротко, потом передал слово. Я начал говорить, про-

веряя по глазам эффект от произнесенных фраз — немного удивительно, но очень сдержанная, почти незаметная реакция. После того как я сказал, что не собираюсь с первых дней менять сложившиеся порядки, — сдержанный отклик, скрип стульев, перемена поз. После того как я сказал о том, что вижу залог успеха в осознанной и безусловной дисциплине, — снова «заморозок». В целом неплохо,

по-деловому, современно. Однако чего же они боятся?

Я принял руководство вечерней школой после трех лет работы в элитной гимназии. Там я был первым заместителем директора и занимался в принципе тем, что должен делать директор, но ежечасно координируя деятельность и испрашивая разрешения на каждый серьезный шаг у руководства. Там были самые лучшие ученики-гимназисты, талантливые и раскрепощенные дети, одно общение с которыми оправдывало ежедневные поездки на работу за сорок километров. Правда, моя семья не была в восторге от отсутствия хозяина, и когда я получил предложение возглавить проблемную школу, но в родном городе, то согласился, почти не раздумывая.

Во-первых, это был новый вызов, во-вторых, это был формальный рост в должности, в-третьих, до нового места работы можно было добраться пешком за 15–20 минут.

Начальник управления образования в первой же беседе описал ситуацию на моем будущем месте работы как критическую. Школа не принималась органами Госпожнадзора, осень прошла в судебных разбирательствах, с приостановкой деятельности. Здание, в котором размещается школа, — бывший детский сад, перепрофилированный из-за проблем с температурным режимом, неисправностью сантехоборудования и отсутствием документов на перепланировку, — в лихих девяностых такие решения принимались легко и просто. По итогам предыдущего года 80% учеников не сдали ЕГЭ, но воспользовавшись экспериментальным режимом, получили аттестаты. Кровля протекала как по причине физического износа, так и от конструктивных недостатков.

Я возражал: здание капитальное, каменное, двухэтажное — уже хорошие новости

для МЧС. Коммуникации подключены, есть электроэнергия и есть люди, способные работать. Он согласился, но между прочим заметил, что одно из предписаний состоит в переносе стен из-за несоответствия ширины коридора, я парировал тем, что неразрешимых ситуаций не бывает.

Вообще смешной получился разговор: работодатель словно пытался отвратить меня от неблагодарной работы, а я, наоборот, пытался убедить его, что не все так плохо. Не скажу, что тогда это была моя реальная жизненная позиция, просто масштаб тех проблем, которые я решал в гимназии, был настолько несопоставим с местными, что перечисленные несчастья казались мне просто ничтожными, и поколебать мое решение в их преодолении не могло даже сообщение о размере заработной платы.

Первые рабочие дни были ознаменованы переходом на новую систему оплаты труда. Нужно сказать, тема оплаты педагогического труда всегда являлась большой, и каждая ее метаморфоза вызывала сильные эмоции учителей и персонала. Я видел свою роль в некой миротворческой ипостаси. Очень часто руководители, осознавшие общее положение вещей и владеющие полной информацией, не считают полезным доводить ее до всего коллектива.

Вообще смешной получился разговор: работодатель словно пытался отвратить меня от неблагодарной работы, а я, наоборот, пытался убедить его, что не все так плохо.

Я знал, что новая система оплаты труда — это тяжелейшее, затратное и неэффективное решение в условиях тотального дефицита бюджета, на которое к тому же наложился глобальный экономический кризис.

Я знал, что по условиям перехода размер новой оплаты не должен быть меньше предыдущего. Именно на это и делал упор при обсуждении нового положения об оплате труда с трудовым коллективом.

Кроме того, я считаю, что хороший руководитель школы сегодня — это некий щит для учителей от ледяного ветра губительных реформ. Можешь сделать какое-то дело сам — сделай или по крайней мере опробуй на себе. Забавно, что этот принцип я вывел для себя из общезвестного: «Если хочешь сделать что-либо хорошо — сделай сам».

В то время реализация данного принципа выразилась в том, что я с помощью программы Excel создал таблицы со всеми коэффициентами и заполнил на весь коллектив, чем порадовал бухгалтерию и освободил учителей от бессмысленного подсчета еженедельных «бонусов». Если хотите знать, будь моя воля, я бы оставил старую оплату труда по ЕТС, введя в положение единственную вещь — персональный повышающий коэффициент — действенный, четкий и понятный инструмент стимулирования. Попытки законопатить творческий, изменяющийся и одновременно консервативный процесс обучения и воспитания учеников в рамках формул и цифровых определений — дело доступное, но сомнительными результатами.

Если хотите знать, будь моя воля, я бы оставил старую оплату труда по ЕТС, введя в положение единственную вещь — персональный повышающий коэффициент — действенный, четкий и понятный инструмент стимулирования.

Словом, прошло все гладко и бесшумно. Получив первую зарплату, люди оконча-

тельно успокоились и лишь иногда приходили с вопросами дешифровки новых расчетных листов. Читаю запись в ежедневнике: «Шестнадцатое января. Температура в кабинете — плюс десять, температура в коллективе — “четыре с плюсом”».

Зима была в полном разгаре, когда я вплотную занялся пожарным предписанием. Конечно, первый квартал — самое бесперспективное время для производства каких-либо работ как по причине отсутствия денег в бюджете, так и по причине бюджетно-сметной утряски и усушки необходимых документов. Прочитав ссылки на нормативные документы, пункты которых нарушила наша старая школа, я выкачал их тексты из интернета и погрузился в изучение. Оказалось, что часть пунктов можно решить с помощью небольших затрат или вообще своими силами. Приведу пример.

Пообщавшись с заместителем по хозяйственной части, я с удивлением узнал, что необходимая пожарная эвакуационная лестница была уже давно спроектирована, но ее установке помешал 94-ФЗ и Новый год. Поскольку стоимость работ была в районе 130 тысяч рублей, оформить ее прямым договором было невозможно, поэтому потребовалась котировка, которая завершилась в конце декабря, а тут очень некстати закрылись банки и движение средств прекратилось. Я нашел человека, выигравшего торги, и очень продуктивно поговорил с ним. Опустив технические подробности, скажу, что сметную стоимость удалось понизить до 98 тысяч, а все работы закончить к концу марта. Вообще, в первые месяцы работы получалось многое, и, как ни странно, в этом помогал кризис — раньше было сложно найти подрядчика на смешные деньги, в январе 2009-го ситуация поменялась на сто восемьдесят градусов и все планы ремонта, просто расхватывались строителями как горячие пирожки.

Забегая много вперед, скажу, что первая самостоятельная «сдача» школы надзорным органам проходила в экстремальных условиях: все полы были вскрыты, строительный мусор лежал горой, а июльская жара налипала на руки вместе с цементной пылью, но акт был подписан! Просто люди поверили в то, что у меня есть четкий план, пусть даже не на один год, но реальный, выполнимый и неукоснительно соблюдающийся.

Так можно и нужно работать со всеми надзорными службами — плотно и всегда со своим видением решения проблемы. Ссылаясь на недостаток финансов или хозяйственных затруднений — то же самое, что пытаться выбрасывать негодный булыжник вертикально вверх, он обязательно вернется, и хорошо, если не ударит вас же по голове.

Конечно, решение хозяйственных проблем еще не самое главное качество директора школы. Правда, это у меня получается лучше всего, но, конечно, не является основным фактором хорошего управления. Но, как ни странно, улаживание самых насущных, пусть и мелких проблем рождает в коллективе уверенность в руководителе, а вот это как раз очень важно.

Уже давно, в прошлом веке, обучаясь на факультете повышения квалификации, я прослушал лекцию о болезнях коллектива. То есть рассуждения эти не новы, но весьма обоснованы. Большой коллектив малотрудоспособен, выявить болезнь с первых шагов достаточно сложно. Ситуация усугубляется большим количеством диагнозов, и симптомы от чувства собственного величия до проявления бытового хамства весьма многогранны. Однако принимать меры по диагностике все-таки нужно. Простой способ — совместное проведение досуговых мероприятий. Во-первых, выявляются люди, по тем или иным причинам не

идущие на контакт, во-вторых, неформальное общение, скажем на природе, помогает определить структуру коллектива и его лидеров. Далее стоит приглядеться к неписанным законам и в моем случае, когда от нового директора явно что-то скрывается, попытаться разрешить ситуацию в свою пользу.

Стена молчания не разрушается, как берлинская, в однотасье. Примерно через три месяца я выявил три проблемные зоны. Коллектив не был болен, но был напуган администрацией города, которая обещала в отместку за плохие результаты привлечь в школу директора, который «наведет порядок». Во-вторых, трое работников МОП вели трудовую деятельность с нарушениями внутреннего трудового распорядка, мотивируя свою позицию большим сроком работы и вытекающим из этого особым положением. С ними пришлось расстаться, так как дальнейшее развитие школы с их участием не представлялось возможным. Третий сектор — педагогический коллектив примерно через полгода обновился. Вообще говоря, это очень сложный, а иногда болезненный процесс. Приведу еще один пример.

В конце августа 2009 года единственная учительница математики вернулась с городского методического объединения в явно подавленном настроении и сказала без обиняков, что сама не верит, но переходит работать в гимназию. Поиск учителя фактически перед началом учебного года — очень непростая задача. Хотя понять человека можно: в вечерней школе не засчитывается педагогический стаж, если более 50% обучающихся достигли возраста 18 лет. Пришлось на скорую руку собирать совместителей, что, конечно же, не являлось решением-панaceaей, а скорее было вынужденной мерой. Почти год продолжался процесс поиска специалиста, пока не произошло очень ин-

тересное событие. Одна моя знакомая, с которой мы познакомились во время курсовой подготовки, сообщила, что вместе с семьей переезжает в наш город и ищет работу учителя математики.

Сработала визитка, которую я сделал для всех участников курсов в целях выделения кластера «вечерников» всей области, и сработала она в самый критический момент. Кто-то скажет: повезло. Так и я думал, но потом пришел к выводу о том, что везение можно склонять в свою сторону, работая в любых эпизодах по схеме полной отдачи и уделения внимания мелочам.

Лето 2009 года. ЕГЭ. Читаю ежедневник: «Сто процентов сдачи по русскому языку от числа явившихся — победа? Математика. Семь завалов. Будем пересдавать. Нужны средства самоподготовки!»

Из семерых пересдали пятеро. Итого двадцать три аттестата. Двадцать три судьбы. Один обучающийся, не явившийся на экзамен перед ЕГЭ, ночью попал в автоаварию, вторая не явившаяся была вынуждена сидеть с годовалым сыном, поскольку ее мать была в состоянии алкогольного опьянения не первую неделю.

Вечерняя школа все же имеет большую специфику, и решать проблемы взрослых должны они сами. Но отвечать за их решения приходится нам, руководителям. Почему бы не ввести ЕГЭ для «вечерников» по желанию: те, что ставят цель продолжения обучения, вынуждены будут сдавать ЕГЭ, а те, что просто являются соискателями среднего образования, могли бы сдавать экзамены в традиционной форме. Вечерние школы при колониях не сдают никаких ЕГЭ, но документы получают, создается такое впечатление, что, находясь в местах лишения свободы, люди имеют больше прав, чем на свободе. Но это к слову.

Вечерняя школа все же имеет большую специфику, и решать проблемы взрослых должны они сами. Но отвечать за их решения приходится нам, руководителям.

На самом деле, получив подобный результат в 2009 году, я понял, что отсутствие предмета «информатика» — это негативный фактор, сдерживающий развитие школы. Поэтому на остатки субвенции мы закупили несколько компьютеров с сетевыми картами, WiFi-модем, подвесили мультимедийный проектор к потолку и организовали информцентр. Чтобы обучающиеся не искали информацию по подготовке, создали школьный блог со ссылками на сетевые ресурсы по подготовке к ЕГЭ. Это же решение помогло и при оценке уровня знаний обучающихся — все они проходят теперь онлайн-тестирование, по итогам которого легко выяснить «западающие» сегменты в знаниях. Следующий год был вообще очень сложным, особенно в юридическом плане, а результаты по ЕГЭ слегка обнадежили: из двадцати восьми выпускников двадцать пять получили аттестаты, двое провели сессию в роддомах, один отправился в армию. Кроме того, все заявленные необязательные предметы были сданы без срывов. Нельзя сказать, что это следствие применения информационных технологий, но и отрицать их влияние невозможно.

Информатизация сама по себе дело хорошее, но без грамотных и мотивированных учителей — низкоэффективное. Можно сказать и больше, переход на цифровые журналы и дневники — это пока не реальность, а возможность, тем более в вечерних школах. Даже несовершеннолетние учащиеся вечерних школ слабо контролируются родителями, а уж про 30–40-лет-

них людей и говорить смешно. Если встать на позицию учителя, то значительное увеличение объема работы, связанное с применением информационных технологий, непременно должно быть оплачено. Однако в условиях нормативного подушевого финансирования такую работу просто нечем оплачивать.

Простой доступ в интернет для учащихся несет малую образовательную нагрузку. Я специально наблюдал на первых занятиях, как учащиеся пытаются потихоньку выходить в социальные сети, но получив отказ от контент-фильтра, начинают заниматься поисками картинок, каталогов или частной информации, не связанной с процессом обучения. Они поступают так не от ненависти к учению, а по стереотипу, к которому привыкли в современном социуме. Важнейшая задача руководителя — нацелить всех учителей-предметников на использование ресурсов Сети применительно к своей дисциплине. Стереотип поведения обучающихся может быть откорректирован только слаженной работой всего педагогического сообщества. Довольно простой способ — это принятие зачета в форме информационного тематического проекта.

Часто ученики считают, что создание простой презентации с использованием бесплатного интернета — простое дело, но в процессе работы учитель обязан постепенно усложнять требования, «придирайся» как к содержанию материала, так и форме подачи. Постепенно обучающиеся втягиваются и незаметно для себя усваивают необходимую информацию, что само по себе неплохо, но, конечно, недостаточно для усвоения стандарта, хотя бы с точки зрения развития необходимых умений и навыков. Поэтому я сознательно внедрял занятия в информцентре без давления сверху.

Как раз в 2010 году начались юридиче-

ские сложности, связанные с вступлением в силу законов, которые, сказать мягко, озадачивали руководителей не только школ, но и более высоких инстанций. Печально известные 83-ФЗ, 94-ФЗ, которые в совокупности породили неожиданный букет противоречий: автономные учреждения освобождались от действия 94-ФЗ, но выводили школы на непроторенную дорожку, уводящую от субвенций к субсидиям. Честно говоря, я и сейчас не знаю, что правильнее. Одновременно появились новые техрегламенты и закон об энергетической экономии, которые просто сводили с ума своей жесткостью и непонятными перспективами реализации. Совещания проводились чуть ли не еженедельно, и на каждом руководителям муниципальных учреждений сообщали меры ответственности и размеры штрафов, накладываемых в случаях несоблюдения того или иного закона. К концу года подобные сообщения вызывали дружный неадекватный смех — бояться просто наскушило.

Смотрю на запись в ежедневнике: «26 августа 2010 года сокращаем все целевые программы на 10% и устанавливаем теплосчетчики, лицензирование медицинских кабинетов никто не отменял. К этому стоит добавить: 83-ФЗ в действии — снова переименование, теперь мы будем “казенными”».

Хотелось бы ввести в штат каждой школы дипломированного юриста, который к тому же разбирался бы в инженерных технологиях и имел экономическое образование с опытом работы в законотворчестве. Правда, привлечь такого специалиста в школу, мягко говоря, проблематично. Поэтому надо самому знать обо всем и как можно больше. В этом отношении мне тоже немного повезло, так как я окончил индустриальный факультет педагогического института и имею некоторое представление об инженерном мышлении.

Хотелось бы ввести в штат каждой школы дипломированного юриста, который к тому же разбирался бы в инженерных технологиях.

Во многих неоднозначных случаях я поступаю с некоторой паузой, дабы изучить опыт более обзористых коллег. Слабость? Возможно. Но в мире юриспруденции, как и вообще в философском смысле, подчас слабость побеждает силу.

Оглядываясь назад, можно сделать некоторые выводы: решены проблемы технического характера, школа имеет положительное заключение надзорных служб. Стабилизировался процент положительной итоговой аттестации обучающихся, обновился педагогический коллектив, решена проблема квалификации кадров, создана работоспособная команда. Школьный сайт занял шестое место в городском конкурсе интернет-ресурсов, все учащиеся до 18-летнего возраста включены в конкурсные программы... Это положительные результаты, но есть и другие.

Остается высоким уровень количества правонарушений, явка обучающихся на учебные занятия низка, сократился фонд оплаты труда. Об этом, пожалуй, следует сказать отдельно.

Новый, 2010–11 учебный год начался с недобра обучающихся. Это проблема всех малых городов, и не только из-за падения рождаемости и миграции населения. Все образовательные учреждения в условиях подушевого финансирования стали ценить каждого ученика, и даже при неудовлетворительных результатах учебы и плохом поведении проблемного ребенка уже не становится вопрос о возможности продолжения его обучения.

Предвидеть эту проблему просто — решить архисложно. Все лето я давал объявления в бесплатные (для потребителей) газеты, выстраивал школьный сайт с максимальной долей информативности, контактировал с центром занятости населения. В результате хорошо укомплектовались только десятые классы, да и то после начала учебной четверти. Идея установки баннера на проспекте, недалеко от школы не нашла отклика в сердце учредителя из-за высокой стоимости. Остался еще один небольшой шанс — изготовление и распространение буклетов по районам, где проживают люди с невысоким доходом. Однако отдача получилась низкой. Экономический расчет показал, что если в 2011 году к нам придет менее семидесяти учащихся, даже при максимальном сокращении штатного расписания фонда оплаты труда не хватит на календарный год.

Подушевое финансирование для вечерней школы — экономическая необходимость. Наверное. Все нужно делать вовремя — детям учиться, учителям — подбирать место работы, руководителям обеспечивать своих людей работой. Как я должен поступить сейчас, поступить с людьми: работниками и обучающимися?

Буду бороться. Бороться за тех людей, что не получили образования в положенные сроки, но хотят исправить это досадное упущение молодости. Буду бороться за выпускников учреждений НПО, осознавших необходимость продолжения образования, за юных хоккеистов — спортивное будущее страны. Буду бороться за ребят, совершивших ошибки и заплативших свой долг обществу в местах лишения свободы, за молодых мам, которые закончили детство в родильных домах, за защитников Родины, которых не берут на контрактную службу без среднего образования. Бороться за каждую судьбу. До конца.