

# Стройка века

---

**Голубицкий Алексей Викторович**

Директор МБОУ СОШ "Школа будущего", п. Большое Исаково Калининградской области

---

**Название «Школа будущего» придумали родители и ученики на одном из заседаний школьного управляющего совета. Мне до сих пор оно кажется слишком громким и обязывающим. Примирает с ним только то, что нужно задавать идеальные цели, чтобы получить хотя бы удовлетворительные результаты... Так пишет в своем конкурсном эссе обладатель диплома второй степени Всероссийского конкурса «Директор школы – 2013» Алексей Викторович Голубицкий, директор МБОУ «СОШ «Школа будущего» поселка Большое Исаково Калининградской области.**

Жила-была школа, которую основали в 1898 году жители Восточной Пруссии для небольшого поселка Гросс Ляут. Рассчитана она была на 90 учеников.

Спустя полвека, в 1945 году, в качестве контрибуции после Второй мировой войны здание школы и прилегающая к ней часть территории Восточной Пруссии были переданы Советскому Союзу. Поэтому с 1946 года начинается следующий этап в истории школы: открытие одной из первых восьмилеток новой области СССР.

Время шло, а уцелевшее здание школы, оставшееся островком стабильности, достойно включения в список Всемирного наследия ЮНЕСКО.

Вот только неизменными условиями гордиться как-то не хотелось. Так же, как век назад, в школе не было актового зала и медицинского кабинета, столовой и гардероба, учебных лабораторий, остро не хватало элементарного оборудования, туалет (в XXI веке!) был на улице...

Это и так «проблемное блюдо» регулярно «перчили» органы Пожнадзора. Регулярно штрафовали директора и даже с особым цинизмом закрывали школу на некоторое время, «не замечая» проблем до следующего отчетного периода.

Но одно изменение в школе за десятилетия все-таки произошло. Вместо положенных 90 учеников получали образование в отдельные годы до 350 школьников! Переполненность школы и обучение в две смены лишь подчеркивали необходимость строительства нового здания.

**Нам было за кого бороться**

Итак, в школе не было ничего. Ничего, кроме духа, атмосферы и настоящего коллектива единомышленников. Понимаю, что это звучит пафосно и казенно, но так оно и было на протяжении многих лет. Ученики и учителя жили надеждой на изменение

и не спешили уходить.

Школам, находящимся рядом с большим городом, в чем-то даже сложнее, чем в отдаленных селах. В нашем районе за закрытие нескольких малокомплектных сельских школ проголосовали не чиновники и депутаты, а родители, и не руками, а ногами. Их закрыли, потому что некого стало учить.

У наших учеников и педагогов есть выбор: до ближайшей городской школы Калининграда можно добраться за полчаса на общественном транспорте. Поэтому нужно постоянно предлагать что-то особенное в организации образовательного процесса, чтобы быть лучше.

В это время я был учителем экологии, совмещая эту должность с работой научного сотрудника Института океанологии РАН, с общественной и проектной деятельностью. Учитывая близость к странам с высокими экологическими стандартами (Германия, Дания, Швеция и др.), школа участвовала в целом ряде экологических проектов.

Шесть лет подряд за участие в этих проектах школа награждалась символом международного признания «Зеленый флаг».

Экспедиции и камеральная исследовательская работа постепенно выкристаллизовали этот вид деятельности как стержневой для всей школы. Настоящим событием была школьная научно-практическая конференция, победа в которой очень ценилась учениками. Для нас особенно важным являлось то, что конференция была открытая, т. е. проходила с участием школьников со всего региона. Может быть, поэтому и уровень работ порой превосходил курсовые второго года обучения в университете.

Ну и, конечно, выпускники поступали и успешно оканчивали ведущие вузы Петербурга и Москвы. Некоторые из них в настоящее время руководят общественными организациями, получают гранты на конкурсах экологических проектов.

Поэтому нам было за кого бороться, кому создавать условия.

## Оптимисты Калининградской области

Меня назначили директором школы-новостройки (которая должна стать первой за 20 лет школой, заложенной в Калининградской области по новому проекту) на заключительном этапе ее строительства.

К тому времени я продолжал работать учителем экологии родной Исаковской СОШ, имея за плечами опыт работы научного сотрудника в Институте океанологии РАН, аспирантуру, руководство региональным экологическим бюро Всемирного банка, руководство крупнейшей экологической общественной организацией региона, трехлетний опыт работы директора другой небольшой сельской школы.

Но каким бы социальным багажом ни обладал руководитель, какие бы интересные идеи он ни выдвигал, они обречены на провал, если не опираются на фундамент надежд и вовлеченности тех, кому предстоит воплощать принятые решения.

Итак, вовлеченность в принятие решения — первый и наиважнейший принцип преодоления сопротивления.

Основным этапом такого вовлечения до открытия школы стали общественные слушания. Отдельно собрались ученики, родители, учителя, администраторы образования и коллективно создавали свой образ школы будущего. Возможно, это был тот редкий пример, когда при строительстве обычной муниципальной школы мнение всех заинтересованных сторон о том, какой она будет, выяснялось до начала строительства.

20 мая 2010 года. До официального открытия три месяца. Приехавшие чуть раньше намеченного представители молодежного Европарламента растерянно стояли посреди мрачного, в грязном бетоне, тускло освещенного фойе школы с раскрытыми зонтами. Пошел дождь, и недостроенная крыша щедро пропускала воду, которая, пробежав по всем трем этажам, гостеприимно изливалась на почетных гостей из Европы.

В этот год России выпала честь принимать молодежный Европарламент, и приехавшие иностранцы были инспекцией, которой предстояло определить место проведения пленарного заседания через пять месяцев. С голливудской улыбкой и позитивом по протоптанному в строительной пыли маршруту повел жавшихся друг к другу евроинспекторов на экскурсию по «стройке века».

Сотни раз после этого сам лично, замдиректора школы или учителя водили по зданию будущих новичков ученического, родительского или педагогического коллектиvos, коллег из других школ, просто любопытных людей. Именно тогда постепенно формировался образ школы будущего не только с точки зрения создания среды, но и школьного уклада, традиций, содержания образования; каждый учитель пропитывался духом уверенности в своих силах, сопричастностью большому делу. Мы «впитывали», прислушивались к вопросам экскурсантов, перерабатывали их в задачи и управленческие решения.

Тогда я понял, что вовлечение коллег в ситуацию с обратной связью с «внешним миром» является еще одним принципом на пути от сопротивления к сотрудничеству.

...В мае наши гости из Европы уехали явно озадаченные. Увиденное вызывало ужас и недоверие, услышанное — надежду, сроки воплощения — удивление. Но чувство истинного патриотизма я испытал спустя пять месяцев, когда увидел лица тех же людей, приехавших во главе большой и представительной делегации из многих стран Европы.

Все было на месте: не только крыша и краска на стенах, но и бассейн, складром, каток с искусственным покрытием, два хорошо оборудованных спортзала, тренажерный зал, современные лаборатории по физике, химии, биологии, экологии, робототехнике, астрономии, большой и современный актовый зал, конференц-зал, скоростной беспроводной Интернет по всей школе и многое другое.

«It's impossible», — только и смогли выговорить участники майской экскурсии под дождем.

### Поверившие в нашу мечту

В нашем поселке строилась школа на 1000 мест, и передо мной была поставлена сверхзадача — наполнить школу детьми, при том что даже оптимисты говорили, что строители могут не успеть к 1 сентября.

Пришлось вступить в неравный бой за ученика с областным центром. И из города в поселок потек ручеек детей. Одновременно нужно было набрать учителей (не зная точно, сколько будет учеников). Должна была произойти встреча этих двух потоков.

Когда меня спрашивают, как получилось убедить 50 учителей и родителей 500 учеников написать заявление на прием в недостроенную школу, отвечаю честно: «Не знаю». Наверное, они поверили в образ, сформированный на экскурсии по стройке, как и евроинспекторы. Возможно, пришли те, в ком заложено стремление к мечте.

Жизнь поставила удивительный эксперимент в нашем поселке Большое Исадово: что может произойти в сельской школе, если образовательную среду изменить полностью, что будет, если исчезнут все бытовые проблемы, изменится ли качество образования?

## Школа и родители. Часть первая. Охота на ведьм...

Итак, самая современная по условиям школа распахнула свои двери. Мне казалось, что усилия в течение года работы по 18–20 часов в день должны быть по достоинству оценены не только детьми, но и родителями. Благодарности не ждал, но на взаимное уважение и сотрудничество всерьез рассчитывал.

Однако то там, то здесь вспыхивали очаги напряженности. Почти все учителя вынуждены были пройти через адское испытание ложным обвинением, коллективной родительской травли и жалоб во все инстанции. Я был обязан это предвидеть, но эйфория рождения нового глобального Дела поглотила меня.

Удар был чудовищной глупости и силы. Объектом нападения стала хрупкая ранимая девушка — удивительный романтик, молодой питерский интеллигент, сознательно пришедшая в педагогику. В лучших традициях Сухомлинского весь август, еще не работая официально в школе, она провела с детьми на природе, с началом учебного года собрания родителей первоклассников проходили почти каждую неделю в демократичной атмосфере.

Обсуждались не только первые успехи каждого из учеников, но и, в рамках «Школы родителей», педагогические подходы классиков педагогики: В. А. Сухомлинского, К. Д. Ушинского, А. С. Макаренко, Я. Корчака... и тут дошли до Ш. А. Амонашвили.

Что послужило источником агрессии, теперь сказать сложно. То ли старая закалка, то ли осеннее обострение помогли разглядеть в этом недобрый знак бабушке одной из учениц. Запрос в сети Интернет дал информацию об обвинении академика в сектантстве за его работы последних лет.

Заручившись поддержкой некоторых местных священнослужителей, группа родителей отправилась в «крестовый поход против неверных». Картина была абсолютно инквизиционно-средневековая. «Ведьма!» Толпа хором: «Ведьма». «Сжечь!»

Среди разнообразной одежды стала просматриваться форма работников прокуратуры. Мое обращение с просьбой подождать и разобраться в ситуации привело к автоматическому зачислению в сектанты директора школы и всех ее сотрудников.

Кульминацией была встреча возмущенных родителей с министром образования региона и представителями Русской православной церкви, вставших на сторону учителя, во время которой с трудом, но удалось пробить стену непонимания. Дети постепенно вернулись в класс, кроме двух, чьи родители и бабушка были вдохновителями акции.

Теперь весь народный революционный гнев был готов обернуться против них. Необходимо было остановить обратную агрессию. К сожалению, под давлением обманутых людей в конечном итоге эти родители вынуждены были забрать своих детей.

Больше всего в этой истории меня поразило то, какой уровень накала страстей может вспыхнуть внезапно и так же внезапно погаснуть. Как брошенный в болото камень — ни кругов, ни пузырей.

Важным эффектом от произошедшего стала фактическая индульгенция в проверяющих органах. После очередного сигнала родителей там не спешили «реагировать», а звонили в школу и уточняли ситуацию. Но самое главное — это привело к сплочению коллектива сотрудников школы перед лицом внешней угрозы и закреплению еще одного принципа преодоления сопротивления: «принцип творящего терпения». Иногда нужно просто подождать...

## Школа и родители. Часть вторая. Общее дело

Со временем у меня сформировался еще один очень важный принцип «ранней профилактики асоциальных явлений». Родителей во время стартового собеседования предупреждаю: мы не школа для инвалидов, но у нас есть безбарьерная среда, и таким детям мы тоже рады. Поэтому если у вновь поступающих родителей здоровых детей есть какое-либо предубеждение, то им лучше выбрать другую школу. Все после этого обычно машут руками, рассказывая о личном подвиге гуманизма. Но информация в них попала и начала прорастать.

Предупреждаю, что у нас не принято демонстрировать свое социальное положение, а денежные средства не дают никакого преимущества. Учитывая общий социальный состав сельской местности, почти все кружки, включая плавание, скалолазание, большой теннис, — за счет школы.

Важно отметить, что ученики из особенно обеспеченных семей учитываются как дети группы риска, наряду с многодетными, неполными, асоциальными семьями.

При правильно выстроенной работе родители выступают не ингибиторами, а катализаторами и организаторами изменений в школе, далеко выходящих за рамки украшения класса на Новый год.

Оправдывая название школы и опередив время, мы привлекли внимание к проблеме ограничения доступности образовательной среды. Теперь за три года 22 школы в различных частях области с гордостью демонстрируют потенциальным ученикам возможности своей безбарьерной среды. Конечно, среда — это только начало, нужно медико-психологическое сопровождение полномасштабной интеграции ребенка в школу. Именно интеграции, а не инклюзии. Но это тема отдельного эссе.

Благодаря родителям впервые в Калининградской области появилась новая семейная форма образования. Нам, как «Школе будущего», было просто интересно отработать модельную методику взаимодействия «Школа — родитель — ученик». Однако родители настояли на обращении к министерству образования за финансовым нормативом, и у нас есть теперь финансовая основа для поддержки таких семей консультированием, дополнительным образованием и учебниками.

### Ученики и школа. Истории

#### **А он точно не тачпад?**

Неприятность произошла в одном из классов. Безнадежно испорчен ноутбук, выданный одному из учителей. Благодаря системе видеонаблюдения быстро выявляем круг подозреваемых лиц, которые заходили в класс (в самом классе нет видеокамер по профессионально-этическим соображениям).

Ученик сознался и раскаялся, но причина порчи заставила испытать чувство гордости за школу.

«Я хотел узнать, он может сенсорно пальцем по экрану управляться или нет,

но нажал слишком сильно»...

Пятиклассник поставил исследовательскую задачу и решил... Три года назад ноутбуков с функциями, которые искал ученик, в продаже в Калининградской области не было вообще. Было жаль технику. Но пусть лучше она сломается, чем состарится и спишется, так и не попав в детские или учительские руки.

## Самоуправление — не игра

Для перехода от сопротивления к сотрудничеству с детьми очень успешно работает принцип: для младших школьников «жизнь должна стать игрой», а для подростков «игра должна стать жизнью».

Последний принцип реже встречается в тех школах, где удалось побывать, поэтому опишу подробнее его воплощение в жизни. Все должно быть по-настоящему. Иначе фальшь, быстрое разоблачение, имитация, отсутствие инициативы.

Например, если есть выборный орган — президентский совет, то у него есть бюджет и дети им реально распоряжаются, идеи члены совета генерируют сами или получают от избирателей. Функция директора заключается только в подписи финансовых документов. За прошлый год в проекты детей мы инвестировали более 150 тысяч рублей, предназначенных для покрытия учебных расходов школы.

Последний крупный ученический проект — создание безопасной зоны для занятия турникменов во внутреннем дворике. Школьники пришли с идеей, нарисовали эскиз спортивного комплекса, проработали систему безопасности (мощные маты) и пришли ко мне за оплатой. Ребята горели идеей, поэтому предложил им сделать все самим, выбрать поставщика, забрать у него платежные документы и требовать выполнения заказа.

Так ребята узнали, что для ведения бизнеса в нашей стране требуется большая настойчивость, а необязательность партнеров встречается часто, и научились преодолевать эти проблемы.

Небольшим, но важным элементом сближения учеников и школы является шкафчик с электронным замком, который открывается только персональной карточкой школьника. Это личная зона ученика, их индивидуальный «кусочек» школы, который появился в ответ на запрос на общественных слушаниях с участием детей. В этот ящик никто не имеет право заглядывать без сигнала о хранении чего-либо запрещенного (в том числе и директор).

## Школа и учителя

### **Справедливая система оплаты труда**

Вспоминается одна давняя беседа в учительской нашей школы еще в старом здании. Один опытный педагог наставлял меня как молодого специалиста. «Дурак ты, Леша!» — бархатным спокойным голосом безапелляционно заявила она, узнав, что мы собираемся в очередную экологическую экспедицию — сплав на плотах. «Бегаешь ты с детьми по лесам и полям после уроков и в выходные, побеждают твои ученики на олимпиадах,

а я сейчас журнал заполню и домой пойду, но получу больше твоего, так как стаж у меня и категория». Нечего было ответить. Ей ответила спустя 10 лет новая система оплаты труда.

Уверен, что массовая школа не может держаться на голодных энтузиастах, которые будут работать, даже если с них брать деньги за вход в школу.

Деньги не могут быть решающим фактором мотивации, но высокий уровень заработной платы за результат работы с детьми позволяет эффективным педагогам не увеличивать до критического уровня часовую нагрузку и не искать подработку на стороне, а сосредоточиться на педагогическом творчестве. При этом риск негативной стороны конкуренции мы уравновесили оцениванием работы в постоянных или временных рабочих и творческих группах, экспертной оценкой вклада в «психологический микроклимат». Важно, что на чем бы ни концентрировался учитель в своей работе (предмет, классное руководство, участие в формировании уклада школьной жизни, методической помощи коллегам и др.), у него будет шанс почувствовать материально свою результативность.

Кроме новой системы оплаты труда в нашей школе доказали свою эффективность еще другие механизмы. «Это деньги в обмен на обязательства» (похоже на эффективный контракт) и «Гранты на повышение квалификации». С точки зрения финансирования ничего не меняется. Но учителя перестают быть в позиции тех, кого «посылают на курсы». Они не только выбирают из предложенного, но и самостоятельно ищут и находят интересующие их направления повышения квалификации, в том числе за пределами региона.

## Управленческое ядро

Почти во всех организациях, где качество управления не вызывает сомнения даже у конкурентов, существует управленческий нуклеус, т. е. ядро из двух, реже трех, людей, понимающих друг друга без слов и определяющих стратегию и функционирование организации. Такой нуклеус постепенно формируется и у меня с завучем. Разделение обязанностей у нас не совсем обычное для общеобразовательной школы, основывается на опыте европейских соседей. Фактически директор школы — это президент организации, отвечающий за привлечение ресурсов, внешние связи, бесперебойное финансирование, стратегию развития, а первый замдиректора по УВР — исполнительный директор, в круг полномочий которого входит обеспечение всех форм учебно-воспитательного процесса. Общие функции — набор и мотивация сотрудников, разрешение конфликтных ситуаций и др. Конечно, это разделение условное, но в нашей школе у замдиректора намного больше полномочий по принятию решений, включая банковскую подпись, чем в соседних образовательных учреждениях. Кроме того, мы стараемся обеспечить максимальную автономию учителя в вопросах организации урочной и внеурочной деятельности, стараемся контролировать результат, а не процесс.

Среди бесчисленных моделей парусников мне ближе всего корабли с треугольным парусом. Он позволяет, маневрируя, меняя галсы, двигаться в нужном направлении независимо от того, с какой стороны дует ветер. Его важно не перепутать с другим, конформистским символом — флюгером, который ловко приспосабливается к внешним условиям, поворачивается в зависимости от направления ветра.

Если рассуждать, из каких граней состоит треугольный парус, то трудно предложить что-то совсем оригинальное. Это ученики, родители, учителя. Все они обладают колossalной энергией, которая может или «взорвать» школу сопротивлением друг другу, или наполнить ее теплой атмосферой и смыслом.

Самым объективным и интегральным показателем качества образования является интерес родителей и учителей к школе. Жители города потянулись в село не только из-за условий. Многие были вдохновлены победами учеников в спорте, на олимпиадах и конференциях, узнали об атмосфере в школе, возможностях раскрытия талантов каждого школьника. Они пришли и остались благодаря не только отдельным значимым успехам учеников в спорте, творческих и учебных конкурсах, не столько достижениям и званиям учителей, но и благодаря преодолению комплекса неполноценности сельской школы, способности коллектива решать любые задачи, не подстраиваться, а менять социальный и педагогический ландшафты, генерировать и внедрять полезные изменения в среде и содержании.

Надо верить в себя, постепенно ткать треугольный парус, и тогда любой ветер перемен будет нам попутным.

## ДИРЕКТОРИЯ

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2014

© Директор школы №2 (185), 2014