

К О Н К У Р С

Ставка на профессионализм

«Удивительно, но когда начинаешь работать над чем-то правильным, обстоятельства сами собой складываются в твою пользу». Этими словами из конкурсного эссе можно охарактеризовать профессиональную деятельность Сибирцевой Екатерины Александровны, директора гимназии № 9 г. Екатеринбурга, обладательницы диплома победителя 2-й степени Всероссийского конкурса «Директор школы — 2012».

Екатерина Сибирцева

■ В гимназию, директором которой сейчас являюсь, я впервые вошла в 1982 году ученицей четвертого класса. Поразило все: пятиметровые потолки, кованые ступени и арочные своды лестниц, огромные кабинеты, кафедры вместо учительских столов... И наши учителя — строгие, справедливые, умные, статные, они нам казались небожителями. Плохо учиться у них было просто стыдно. Надо сказать, что мне всегда было хорошо в своей школе. Заканчивая десятый класс, я с тоской думала: «Неужели никогда не приду сюда снова?» Я не собиралась становиться учителем, но судьба распорядилась иначе: через пять

лет я вернулась в родную школу. Однако за то время, пока я училась на физическом факультете Уральского университета, произошли большие изменения. Школа получила новый статус, появились новые профили обучения, пришли новые люди, да и страна уже была другая: заканчивала я советскую школу, а работать пришла в российскую гимназию. С тех пор прошло 18 лет. Дважды я пыталась сменить область деятельности, пыталась работать в бизнесе. Но, видимо, от судьбы не уйдешь. В 2008 году наш легендарный директор, заслуженный учитель РФ, почетный гражданин Екатеринбурга Валентина Мефо-

дьева Желтоножка, за 20 лет руководства создавшая систему профильного обучения и вернувшая школе статус гимназии, ушла на заслуженный отдых. А я как раз приняла решение выйти на работу после отпуска по уходу за ребенком. Предложение возглавить гимназию было достаточно неожиданным, но я решила рискнуть. И не пожалела об этом.

Работа в «девятке» (так в Екатеринбурге называют нашу гимназию № 9) — это не просто работа. Это служение. Это ответственность. Это честь. Это возможность. Возможность проявить себя, вписать свое слово в историю. Причем не важно, работаешь ты лаборантом, учителем или директором. Мне иногда кажется, что это не люди делают школу, а сама гимназия формирует людей. Воспитывает, шлифует, наводит блеск, придает глубину, раскрывает возможности и потенциал каждого, кто заходит в эти стены. Главное — это почувствовать и довериться. И тогда будешь приобщен к какому-то иррациональному знанию, будешь принят в некое негласное братство. И твоими братьями станут выпускники самых разных поколений, учителя, которые учили и не учили тебя, но работали в этой школе... И при встрече, узнавая, что ты из «девятки», будут говорить: «А, ну все понятно». И тебе тоже будет все понятно. Как объяснить это ощущение? Этому ощущению завидуют те, кто не испытал волшебного причастия нашей школой, обвиняя нас в снобизме и искусственной элитарности. Но, как недавно сказал один наш известный выпускник в ответ на мой вопрос о том, что такого особенного есть в нашей школе: «Место намоленное...» Действительно, 150 лет истории — это серьезно. Образовательное учреждение, которым я имею счастье сегодня руководить, поистине уникальное: мы размещаемся в здании Екатеринбургской мужской гимназии, открытой в 1861 году. Она просуществовала до 1918 года, а с 1937 года в этом здании расположилась

Как ни странно, между директором и заместителем разница больше, чем между завучем и учителем.

школа № 9, преобразованная в 1994 году в гимназию.

Конечно, школа с такой историей должна была иметь свой музей. И он начал работу в 1996 году, расположившись в бывшей «Ленинской комнате», где идеологическим пафосом были пропитаны все стены. Музей быстро стал культурным центром гимназии, и если «дух школы» на самом деле существовал, то поселиться он должен был именно там.

Сегодня многое изменилось. В 2007 году завершилась единственная за 150 лет капитальная реконструкция здания гимназии. Но на реконструкцию музея отдельных средств выделено не было, музей практически надо было восстанавливать заново. Однако у меня не было никаких сомнений: вернуть музей к жизни — это мой долг. Очень горжусь, что за первый год работы в должности директора мне это удалось. Мы смогли найти неравнодушных людей, которые помогли воссоздать экспозицию. А потом стало понятно, что наш музей уже перерос свои стены, он должен выйти в школьное пространство, а затем и дальше. 342 выпускных класса за всю историю «девятки» — это же более 10 тысяч выпускников! Так возник проект «Музей без границ». Удивительно, но когда начинаешь работать над чем-то правильным, обстоятельства сами собой складываются в твою пользу. Так и с нашим музейным проектом. К юбилею гимназии (в октябре 2011 года) нужно было начинать готовить издание об истории

школы. Хотелось, чтобы все было солидно, все-таки 150 лет! Но я не профессионал в издательском деле и очень волновалась, как и кто будет авторами книги, как ее издавать. И вот судьба сводит меня с нашим выпускником, который в настоящее время является редактором крупного бизнес-издания, да ещё и историком по образованию! Мы организовали рабочую группу по подготовке юбилея, и дело пошло! Однако больше всего меня волновала книга. Как разработать концепцию? Где взять денег на тираж? Как распространять? Решение появилось — неожиданное для меня, но совершенно очевидное для профессионального редактора — надо организовать подписку. Но как найти аудиторию? И тут нам на помощь пришел всемогущий Интернет. В нашей рабочей группе нашлись желающие поработать с социальными сетями, организовать информирование выпускников «девятки» через сайты «Одноклассники», «ВКонтакте» и другие. Сообщества «девяточников» там очень большие, информация расходуется быстро. И сработало. Наши выпускники отозвались! В октябре 2011 года двухтомное издание об истории старейшей екатеринбургской гимназии увидело свет. Первый том мы посвятили истории школы, а во втором томе опубликовали списки и фотографии всех выпускников гимназии с 1861 по 2011 год. Но мысль о том, что 10 тысяч выпускников — это огромный потенциал, меня не оставляла. И снова судьба ведет меня по нужному пути. Я начала искать информацию о работе с выпускниками, и на глаза попала статья об американских ассоциациях выпускников (правда, речь шла о вузах). Масштабы и механизмы работы с выпускниками в США меня просто потрясли. Вот, думаю, поучиться бы у них. А через пару месяцев мне предлагают поездку по программе конгресса США «Открытый мир». И какая, угадайте, тема? «Работа с выпускниками!» Так что у меня сомнений не оста-

лось — Ассоциацию выпускников гимназии нужно создавать.

Возвращаясь к началу своей работы в качестве директора гимназии, вспоминаю, сколько неразрешимых (как казалось) проблем было поначалу. Буквально на следующий день после подписания приказа о назначении на должность руководителя иду судиться с Госпожнадзором. Оказывается, проект реконструкции гимназии не прошел необходимые согласования в части противопожарных мер, и надзорные органы требуют приостановить деятельность учреждения до устранения замечаний. А замечания более чем серьезные — расширить лестничные проемы, сделать дополнительные выходы из ряда помещений и прочее и прочее... Это учитывая, что здание гимназии — памятник архитектуры и просто так ничего перестраивать нельзя. На дворе 26 августа. В результате наш самый гуманный суд в мире налагает на вновь назначенного руководителя(!) штраф и дает полгода для устранения замечаний. Когда через полгода постоянных совещаний, согласований, расчетов и приобретения дополнительного оборудования мы получили вожделенный вердикт «без замечаний» в акте проверки ОГПН, я была просто счастлива. Вообще, первые два года моей работы в должности директора прошли в сопровождении бесконечных изменений. Новая система оплаты труда, новые принципы финансирования ОУ, новый порядок аттестации педагогических кадров, новые СанПины, новые требования пожарной безопасности, внедрение ФГОС, изменение организационно-правовой формы на бюджетное учреждение... Этот список может продолжить любой руководитель российской школы. Но, постоянно сталкиваясь с новыми вызовами, я задавала себе вопрос — а что же все-таки самое трудное в работе директора? Спустя четыре года работы в должности руководителя я четко могу сказать — работа с кадрами.

Некоторые из учителей гимназии были в свое время и моими учителями, а с другими я много лет проработала бок о бок. Отношения всегда складывались дружеские, но когда становишься руководителем, невольно образ мысли меняется. Происходит переход на иной уровень, перезагрузка мышления. Часто слышу, что директоров надо учить. Согласна, но в педагогическом институте этому не научишь. Эффективно это могут делать только те, кто сами директорство на себе испытали. Причем работали именно директором, а не замом. Как ни странно, между директором и заместителем разница больше, чем между завучем и учителем. Директор один как перст, жаловаться некому. Чувствуешь себя буфером между учителями и начальством, между родителями и учителями, между детьми и учителями.

Надо сказать, что какого-то специального проекта по работе с кадрами в гимназии нет. Это не случайно. Работа с кадрами в школе — долгий, системный, порой неблагодарный процесс, который не может ограничиваться набором неких мероприятий. Примерно год назад, работая над очередной программой развития гимназии, я постаралась сформулировать мои собственные принципы управления кадрами и определить развивающие факторы профессиональной среды гимназии. Ниже постараюсь их сформулировать и пояснить.

Сложность значимых оценок

Управленческая идея — усложнение системы приводит к развитию профессиональных компетентностей и образованию новых связей.

Смысл этого фактора в том, что в гимназии создана и поддерживается сложная профессиональная реальность для учителя. В этой реальности оценка работы и успешности педагога является величиной

интегральной. Причем не всегда можно сказать, чья оценка более значима — администрации, коллег, родителей или учеников. Такое давление перекрестных и противоречивых оценок держит учителя в форме и способствует профессиональному росту. Понимая этот важный фактор, мы сознательно культивируем в гимназии сложную оценочную среду. На это направлен целый комплекс мероприятий: проведение открытых уроков, новые формы родительских собраний и дней открытых дверей, участие в городских семинарах с представлением опыта профессиональному сообществу, проведение единых методических дней в гимназии для организации продуктивного профессионального общения. При этом мне, как руководителю, приходится считаться с такой особенностью коллектива, где большинство педагогов — признанные лидеры в своей области, известные и уважаемые в городе учителя, лауреаты различных профессиональных конкурсов. Работать с таким коллективом очень непросто, и в качестве основных управленческих трудностей я бы обозначила сложность в организации системы обратной связи и необходимость крайне корректного управленческого воздействия на учителей.

Опора на традиционные ценности

Управленческая идея — целенаправленное формирование имиджа гимназии, выработка принципов корпоративной культуры для всех участников образовательного процесса через ориентир на традиции духовно-нравственного воспитания.

Наша гимназия — это школа с глубокими историческими образовательными традициями. Конечно, это необходимо тщательно культивировать и поддерживать. Центром воспитательной системы школы

Какого-то специального проекта по работе с кадрами в гимназии нет. Работа с кадрами в школе — долгий, системный, порой неблагодарный процесс, который не может ограничиваться набором неких мероприятий.

является музей истории гимназии «МИГ», призванный объединить всех, кто так или иначе был связан с нашей гимназией. На юбилей гимназии в октябре 2011 года собралось более 3 тысяч выпускников. На этом же вечере мы объявили о создании ассоциации выпускников гимназии, и это направление работы я считаю стратегически важным и приоритетным для развития гимназии сегодня.

Таким образом, через целенаправленную деятельность формируются имидж и корпоративная культура гимназического сообщества.

Многопрофильное обучение

Управленческая идея — высокий уровень требований к организации и качеству образования способствует профессиональному росту учителя.

Ещё одним важным фактором становления и развития профессиональной среды гимназии является то, что на протяжении уже более 20 лет гимназия является многопрофильным ОУ. Сегодня мы готовим выпускников по шести направлениям: хими-

ко-физическое, физико-математическое, гуманитарное, медико-биологическое, экономико-математическое, архитектурно-художественное. Многопрофильное обучение, сложный учебный план, высокие запросы учащихся и родителей, традиции олимпиадного движения — такая сложноструктурированная образовательная среда бросает вызов профессиональным способностям учителя. В такой среде остается либо ей соответствовать, постоянно находясь в процессе профессионального роста, либо уйти. Особенно это важно сегодня, когда гимназия начинает новый этап своего развития в статусе городского ресурсного центра профильного обучения. В реализации этого проекта нам очень помогает выстроенная в последние три года последовательная система взаимодействия с вузами, прежде всего с Уральским федеральным университетом. Разработан целый спектр направлений работы: проведение совместного Дня науки в гимназии, организация двухнедельной профильной практики учащихся 10-х классов на базе университета, участие во всех интеллектуальных соревнованиях, сопровождение проектов учащихся гимназии, участие преподавателей УрФУ в гимназической летней интеллект-смене. Особенно успешно удается взаимодействовать с МФТИ: уже 21 год в гимназии работает факультатив заочной физико-технической школы при МФТИ, два последних года на нашей базе проходят абитуриентские олимпиады Физтеха, по результатам которых происходит зачисление в вуз. А все учителя физики нашей гимназии прошли курсы повышения квалификации на базе МФТИ.

Лидерские качества

Управленческая идея — дать возможность педагогу решать задачи, за которые еще никто не брался.

Данный фактор логически вытекает из

предыдущего. Возможности вертикальной карьеры в школе достаточно ограничены. Тем не менее большинство наших учителей — довольно амбициозные люди, для которых важно быть первыми. Такую возможность гимназия может предоставить. Ведь в сложноорганизованной образовательной среде всегда существуют проблемы и задачи, за которые вообще ещё никто не брался в профессиональном сообществе, задачи, у которых отсутствуют готовые алгоритмы решения. Отсюда реальная возможность стать первым, заработать имя и авторитет среди коллег. Возможно, именно этот фактор обуславливает то, что наши учителя активно принимают участие в профессиональных конкурсах. Мы стараемся поощрять такую активность, так как профессиональные конкурсы способствуют росту учителя и на них, как правило, происходит продуктивное профессиональное общение и реальный обмен опытом и идеями. Сегодня в коллективе гимназии четыре заслуженных учителя РФ, три кандидата педагогических наук, 11 человек являются почетными работниками общего образования. 98,6% педагогов имеют высшую и первую квалификационную категории.

Возможность постановки новых задач

Управленческая идея — создать в гимназии такую среду, где есть возможность роста для каждого учителя.

Профессиональные конкурсы и обмен опытом — это хорошо, но если не ставить себе новых целей, то рано или поздно весь энтузиазм и креатив заканчиваются. Технологии, казавшиеся новыми, становятся рутинной, если нет новых вызовов. Для меня важно создать для педагогов такую среду, которая будет поддерживать их инициативу и профессиональный рост. Я имею в виду следующее. Есть, например, подаю-

щая надежды учительница русского языка и литературы в среднем звене. Активная, заинтересованная, готовая учиться. Но в старших классах она не работала, опыта подготовки к ГИА, а тем более к ЕГЭ не имеет. Значит ли это, что ей нельзя доверить старшие классы? Конечно, нет. Более того, если этого вовремя не сделать, то человек «перегорит» и уже никогда не сможет взяться за более сложную задачу. А если учителя, пусть и неопытного, поддерживать и грамотно сопровождать, то и результат обязательно будет. Это вроде бы очевидно. Но пишу об этом, так как в последнее время часто приходится преодолевать сопротивление и недоверие к таким педагогам со стороны родителей, а порой приходится отстаивать свою точку зрения на этот вопрос даже перед завучами. Им ведь тоже удобнее работать с уже обученными людьми. Но эти неудобства я буду продолжать создавать вполне осознанно, чтобы расширить сферу деятельности учителя, показать новые возможности и новые векторы роста.

Доверяй профессионалам!

Управленческая идея — стиль руководства, сочетающий жесткую требовательность по отношению к результату с максимальным демократизмом по отношению к профессиональным правам учителя.

Мы все люди, и ничто человеческое не должно быть чуждо директору. Но уважительное отношение к коллегам и доступность для общения и обсуждения проблем — это очень важно. Приведу только один пример. За первые три года работы в должности директора у меня накопилось приличное количество обращений и жалоб на учителей со стороны родителей, а также коллег друг на друга. Каждый конфликт, конечно, индивидуален, и я стараюсь разрешать их максимально корректно.

Однако каждая из сторон конфликта ждет от администрации принятия и одобрения именно своей позиции. Мне показалось очень интересным поставить самих учителей на место руководителя при решении таких конфликтов. Обычно на обсуждение коллектива такие вещи не выносятся, конечно, но я сделала из всех таких обращений и жалоб несколько учебных кейсов, изменив фамилии и обстоятельства. А затем мы провели педагогический совет по методикам разрешения конфликтных ситуаций, на котором предложили данные кейсы для решения группам учителей. Каково же было мое удивление, когда три группы из четырех вынесли только на основании обращения родителей решение уволить учителя в связи с его некомпетентностью! После того как все группы высказались, я отметила, что они рассматривали реальные ситуации, аналогичные происходившим в нашей школе. И если бы я действовала так же, то коллектив бы наш уже существенно изменился. Это заставило педагогов задуматься о роли администрации в конфликтах. А количество жалоб на учителей к сегодняшнему дню сократилось очень заметно.

Я привыкла доверять людям. Иногда даже слишком, наверное. Но лучше дове-

рить дело творческому и непредсказуемому профессионалу, чем исполнительному дилетанту. Я пришла к выводу, что нельзя в школе работать с кадрами так же, как в бизнесе с персоналом. Что-то, возможно, подойдет, но не все «менеджерские штучки» надо культивировать в школе. Учитель сам является менеджером, и это нужно учитывать. И чем более умные, успешные, творческие учителя окружают руководителя, тем сложнее управлять таким коллективом. На первый план выходят в этом случае некие нестандартные формы, которые и на бумаге-то не пропишешь. Сегодня мои принципы управления гимназией: уважай, поддерживай, убеждай. Очень важна личная инициатива учителя. Хочешь — делай! Критикуешь — предлагай, как улучшить! А моя задача — поддержать и создать условия для реализации. Иногда, правда, приходится слышать что-то вроде: «Играй жестче!» Но я рада, что учителя не боятся заходить в мой кабинет, когда их вызывает директор. А ученики и выпускники почти ежедневно предлагают «зафрендиться» в социальных сетях. Да, я не авторитарный руководитель. И я очень хорошо отдаю себе отчет, что мне им не стать. Однако я верю, что оптимизм, разум и доброжелательность сильнее дисциплины из-под палки. ●