

# «Я НЕ ПРИЕМЛЮ НАСИЛИЕ В УПРАВЛЕНИИ...»

---

“

Что такое идеальный день директора школы? Какие основные отличия при руководстве столичным лицеем и региональной школой существуют? В чем главная ответственность директора региональной школы? Эти и другие вопросы – в интервью Жанны Подковыркиной, директора московского Лицей РАНХиГС при Президенте РФ.

**— Каким должен быть идеальный день директора школы?**

— Идеальный день директора школы — это если все пошло по плану, потому что неожиданности, чаще неприятные (или даже приятные), воспринимаются как помехи. Все по-разному организуют свой труд. Я обычно заканчиваю рабочий день тем, что переписываю на очередную страницу ежедневника то, что мне надо сделать завтра. В этом списке, в котором обычно десятка полтора пунктов, появляются новые задачи, но что-то перекочевывает из предыдущих дней. Иногда это просто какой-то тупик: какие-то задачи переходят и переходят в следующие дни, и ничего не удается решить! А бывает так: запланировал и все сделал, или почти все, — это отлично! Поэтому мой идеальный день начинается с того, что я открываю ежедневник и понимаю, что в сегодняшних задачах нет ничего застойного, ужасного, и чувствую, что сегодня в силах решить все или почти все.

Идеальный день, когда не поступило никаких плохих новостей, когда нет форс-мажора, когда к тебе заходят твои коллеги (а я всегда радуюсь, когда ко мне заходят просто так, без дела, чтобы сказать «привет, как дела»). Идеальный — когда лицеисты заходили поговорить... А бывают совсем плохие дни: сидишь, как в капсуле, наедине с компьютером, с какими-то документами, цифрами, абонентами на телефоне, некогда выскочить в мир и увидеть, что там происходит у детей, у взрослых. Словом, идеальный день, если удалось выполнить намеченное и пообщаться с хорошими людьми.

**— Вы сказали, что идеальный день — это когда вы понимаете, что вам сегодня все по силам. Как создать это состояние «все по силам»? Что вы делаете для этого?**

— Главное условие — просто выспаться. Но не всегда вот это «просто» просто. Потому что хорошо спишь, когда голову ничего не обременяет, когда не подпрыгиваешь от мысли, что что-то не сделано или боишься что-то не успеть. К сожалению, количество задач у директора, как у многозадачного Windows, вот они, к сожалению, спать спокойно и не дают. А невыспавшийся человек — это так себе работник, так себе руководитель.

А еще состояние «все по силам» — это наличие мотивации, желания. У меня с этим особых проблем не возникает, я люблю свою работу и не жду от нее только приятных задач. С прокрастинацией борюсь просто — заставляю себя начать решать задачу. Мне главное начать, дальше проще.

**— На сегодня что для вас является основной проблемой в лицее, которую вы пока еще не решили, и что, наоборот, вызывает гордость и радость?**

— Я публично не назову проблемы, которые меня тяготят. Я думаю, что меня многие поймут. Есть какая-то категория проблем, о которых публично я предпочитаю молчать. Во всяком случае, до того момента, когда это будет решено, и не потому, что это носит какой-то особый характер, который нужно скрывать, нет. Просто решение некоторых вопросов требует тишины, кабинетных переговоров,

вызревания. Также и с мечтами. Когда хочешь что-то сделать, не всегда нужно об этом трубить, это мешает. Иногда мечты приобретают характер нерешаемых вопросов, проблем. Поэтому самые заветные мысли я предпочитаю не озвучивать.

Но есть текущие задачи развития — очень разные по сферам деятельности и по сложности, которые я решают постоянно и уже могу радоваться результатам. Например, моя гордость — педагогический коллектив. Это лучшее, что мне удалось создать как руководителю в профессиональной жизни. Я благодарна всем и каждому за то, что они мне доверяют, что я имею счастье с ними работать. Все начинается с коллектива — все успехи и проблемы организации. Хорошо себя чувствуют учителя — хорошо и ученикам. А мне и подавно! Коллектив складывается, потому что Москва — это, конечно, место, где рынок труда богатый, и лицей имеет возможность какого-то выбора. Мне есть с чем сравнивать. Может быть, и моя какая-то заслуга в этом есть: вроде я не обделена чувством, нюхом понимать «свой — чужой». Когда принимаю решение, не под себя выбираю, стараюсь новых людей примеривать к коллективу. Бывают непопадания, как и у всех, но нечасто.

Есть много других вещей, которые

меня в лицее искренне радуют, которые у нас получаются. Мне нравится, как каждый год мы меняемся, как наши учебные программы не повторяют предыдущий год. Это признак нашей живости, неуспокоенности, неравнодушия. Мы постоянно улучшаем свои программы, размышляем над результатами, меняем курсы, их расположение, объем, контент, придумываем новые конфигурации основной и дополнительной образовательной программы... Эта активность и гибкость меня радуют. Мне нравится, какая складывается атмосфера внутри нашего детско-взрослого коллектива. Нравится, какие у нас отношения с нашими выпускниками, родителями, нынешними и бывшими.

Наверное, я уже могла бы похвастаться нашими международными проектами, но, к сожалению, ковид остановил их развитие. Мы очень болдо развивались в этом направлении и, если бы не вынужденная пауза, наверное, здорово бы продвинулись. У нас было шесть партнеров в лице университетов и старших школ в Китае, США, Франции, Испании, Великобритании. Лицейсты ездили на языковые стажировки и проектную работу в международных командах, мы принимали гостей у себя. Надеюсь, все это скоро «разморозится» и мы возобновим и расширим сотрудничество с иностранными парт-

*Моя гордость — педагогический коллектив.*

*Это лучшее, что мне удалось создать как руководителю в профессиональной жизни.*

нерами. Моим коллегам из разных регионов, которые не занимались этим, думая, что это нереально, я бы сказала так: найти подходящих партнеров и создать интересные совместные проекты не очень просто, но вполне реально. Даже если у вас не всегда есть возможность ездить друг к другу, то делать совместные проекты в дистанте сегодня очень реально. Для детей это дополнительные стимулы к изучению иностранных языков и не только. Я спросила как-то одного лицеиста, который вернулся из поездки в рамках нашей совместной программы со старшей школой Томаса Джейферсона в США и который до этого был на стажировках в Чунцинском университете в Китае и в одном из колледжей Лондона: что самое главное ты вынес из участия в этих программах? И знает, что он ответил? — «Я понял, что хочу жить в Москве».

Хочется еще очень и очень много сделать. Главная задача ближайших месяцев (надеюсь) — переехать в отдельное здание, специально реконструируемое под лицей. Пять лет мы жили в главном кампусе академии «с родителями», и скоро у нас должна появиться «отдельная квартира» неподалеку. В кампусе же мы сохраним небольшое представительство, свой «угол». На самом деле это не просто физический переезд, там же многое начнет жить по-другому, потому что большое пространство будет диктовать новые правила. Места станет больше, нас станет больше... И я понимаю, какая это непростая задача — сохраняться и улучшаться в условиях количественного роста.

**— Вы рассказывали о том, как**

## Отзывы экспертов

«Очень верно замечено, что в регионах и в центре ответственность директора за людей разная. Как и разные ресурсы, разные задачи внутри коллектива и разные сами люди... Руководители школ вынуждены работать в условиях системы своих регионов, поэтому столь ценно, когда директор видит и понимает разницу в подходах управления».

«Тревога при наборе сотрудников понятна. Ошибки могут дорого стоить во всех смыслах, но набрать таких разносторонних педагогов, чтобы и часы вели, и еще и сами развивались в каких-то других направлениях — задача для регионов крайне сложная. Где таких найти? А если найдешь, то как удержать? Такое финансирование, как у столичного лицея, мало кто может себе позволить...»

**принимаете на работу в коллектив новых людей... По каким критериям вы отличаете своих педагогов от «чужих» при приеме на работу? Каковы ваши критерии как руководителя?**

— Я сейчас вспоминаю тех, кого не взяла на работу, и пытаюсь сфор-

# Искусство управления

мулировать, что меня склонило в пользу других кандидатов. Когда человек демонстрирует, что он суперпрофессионал и у него нет никаких сомнений в себе и в том, что он делает, — это настораживает. Наш педагогический коллектив состоит из очень профессиональных людей, но среди них нет тех, кто был бы уверен в этом, понимаете? Позиция «я обалденный профессионал» убивает живое в коллективе.

У меня как-то была череда собеседований на одну позицию, не буду называть предмет, и это было просто нечто! Приходило семь человек подряд, и каждый говорил, что он большой профессионал, у него своя система, методика, он такой крутой и дети его, конечно, любят... Это был тупик: вроде конкурс, вроде формально все подходят, а принять рука не поднимается. Представляю кандидатов среди наших преподавателей и не вижу никого из них в коллективе — не вписываются.

Еще одно качество отличает «наших». У них есть свои научные, профессиональные интересы вовне. Они не замкнуты только на лицее, в этом огромный плюс. И я всячески берегу эти их интересы. Никогда не склоняю к перегрузке, не отговариваю от обязательств «на стороне». Это дает им дополнительное «топливо», они интересны этим и коллегам, и уче-

никам. А от самочувствия, от настроя преподавателя зависит буквально все. В школьной традиции (да и не только в школьной) я в основном наблюдала «крепостнический» уклад: «я тебя здесь загружу по полной, ты мой и только мой, я тебя никому не отдам», и какая-то патологическая ревность ко всему, что у человека вовне. А у нас ведь предуниверсарий, школа внутри вуза, и практически все учителя пришли из высшей школы и продолжают совмещать лицей с преподаванием у бакалавров, магистрантов, аспирантов и даже с руководством кафедрами и факультетами, с позициями научных сотрудников. Это дало мне возможность увидеть, какая это крутая история — собирать такие коллективы. И те сотрудники, для которых лицей — основное место работы, знают, что, если у них есть интерес делать проект «на стороне», договоримся, как соблюсти интересы лицея.

Как только появляется какой-то элемент насилия, теряется главное — ощущение легкости, свободы у каждого сотрудника. А мне это совершенно не нужно! Как не нужно это ученикам. Про самих сотрудников уж вообще молчу. Все мы хотим учиться и работать с удовольствием.

Когда я выбираю сотрудника, всегда есть тревога — а вдруг ошибусь? И тот, кто пришел ко мне, тоже боится.

*Есть Важное отличие: В регионе никогда не было «скамейки запасных». Брали людей совсем без конкурса: кто пришел — тому и рад.*

Сложно понять и оценить «нашесть» человека с первой встречи и потенциал этой «нашестии». Я точно не могу сказать о себе, что вижу людей насквозь, нет. Но главное о муках выбора я, кажется, сказала. А о том, как я пытаюсь оценить предметную квалификацию кандидата, я ничего говорить не буду. Думаю, что все директора действуют примерно одинаково.

**— У вас была возможность работать в разных образовательных учреждениях: школы в регионе, сейчас лицей в Москве. Понятно, что люди разные, коллективы разные, условия разные. Но есть какие-то универсальные вещи, которые вам как руководителю даются легче всего и сложнее всего при работе с людьми внутри коллектива?**

— Я не приемлю насилие в управлении. И эта моя позиция от географии не зависит. Хотя в моей директорской жизни были случаи, когда приходилось как вынужденную меру довольно жестко «включать директора», но именно — вынужденно. Однако различия в работе в регионе и в столице, безусловно, есть. Работа с кадрами там и здесь разная, и она не может быть одинаковой. Во-первых, в регионе я всегда работала в школах, которые были созданы задолго до меня, а здесь был стартап. Здесь была возможность собеседовать каждого кандидата. Но и помимо этого есть важное отличие: в регионе никогда не было «скамейки запасных». Брали людей совсем без конкурса: кто пришел — тому и рад. Помогаешь расти, как можешь. Мне, правда, грех

жаловатьсяся, сотрудники в основном подбирались хорошие. Но это совсем не московская история. Здесь у работодателя, как правило, есть какой-то выбор, здесь большой рынок труда.

Есть еще важное отличие. Кто такой учитель в маленьком городе на 50–100 тысяч населения? Это, как правило, человек, выбравший рабочее место всерьез и надолго, часто одно на всю жизнь (идти особо некуда, а в соседнюю школу — это как поменять шило на мыло, муниципальная политика довольно жесткая и условия в школах довольно похожие). В маленьком городе у учителя единственное рабочее место (исключения в моей практике были очень редки), потому что совместительство не приветствуется — надо концентрировать нагрузку и зарплату внутри одной организации, чтобы обеспечивать экономические показатели. Люди работают на полторы-две ставки в одном месте десятилетиями. Понятно, к чему это приводит. И когда ты понимаешь это, думаешь, как же сделать так, чтобы эта работа не стала для человека лямкой бурлацкой? Как помочь девочке, только пришедшей в школу, не выгореть? Как помочь ей расти, сохранять интерес? В Москве иначе. Рынок труда богатый, возможности большие. Я прекрасно понимаю, что хорошему преподавателю есть куда пойти, если его что-то не устраивает. А это другая степень свободы у работника и другая политика работодателя.

**— Получается, что ответственность директора школы в регионе и ответственность директора школы, здесь, в Москве, в ли-**

## **Что — это две разные ответственности?**

— Да. Здесь я чувствую больше всего ответственность за атмосферу внутри, за то, чтобы поддерживать правильные отношения в коллективе. Мне важно сохранять лицей как точку притяжения сотрудников друг к другу, к детям. Иначе хорошие работники разбегутся. А там... Там както иначе было, во многом тяжелее. В маленьком городе связь работника и работодателя драматичнее, роль

руководителя в судьбах сотрудников уж очень велика.

Я, наверное, никогда не смогу избавиться от постоянных сравнений «здесь и там», это моя тема. И я благодарна судьбе за то, что в моей жизни был разный опыт.

*Интервью провела  
Екатерина Терешатова*

