

Своя ноша

Новоселов Сергей Александрович

директор СОШ №3 п. Советский Республики Марий Эл

«Я работаю в школе, в которой когда-то учился, и руковожу учителями, которые когда-то учили меня. Судьба? Случай? Да это не так уж и важно! Мне повезло: в моем случае работа и интерес к профессии совпали по большей части. И эта ноша не тянет, она стала моей...» Конкурсное эссе обладателя диплома второй степени Всероссийского конкурса «Директор школы — 2014» директора СОШ № 3 п. Советский Республики Марий Эл Новоселова Сергея Александровича.

Планы, задачи, обязанности, коллектив, «Ты» и «Вы», дистанция, уважение, понимание, сотрудничество... Столько вопросов было в голове. Пойдут ли за мной? К сожалению, поражения неизбежны, я понимал это довольно отчетливо, но был запал, задел на результат, интерес. Забегая вперед, стоит сказать, что, решая определенные педагогические ситуации, автор не всегда был безупречен, а решения — верными. А на тот момент в голове были планы, планы и еще раз планы в долгосрочной и среднесрочной перспективах. Столько хотелось сделать: школа 21 века, внедрение инноваций, качество знаний, профилизация, психологический комфорт, «школа для всех»... Хотелось просто работать!

Эпизод: «Ремонт»

В 2011 году произошли изменения в образовательной системе нашего района. Из трех школ райцентра осталось две. Это было волевое решение руководства нашего района — не буду вдаваться в подробности и перечислять все причинно-следственные связи данного обстоятельства. Но на тот момент в моей голове крутился лишь один вопрос: «Как всем этим управлять?» Как добиться того, чтобы все предстоящие изменения в образовательной системе прошли бескровно, безболезненно и максимально эффективно? Непростая задача для руководителя с опытом работы два года. Прежде я не задумывался, насколько важна команда единомышленников. Это был период, когда необходимо объединить не просто два образовательных учреждения, а три коллектива: учительский, ученический, родительский. И сделать это не только юридически, но и прежде всего морально, показав все преимущества предстоящего «ремонта» системы образования. Признаться, в тот момент наша команда напоминала мне героев знаменитой картины Ильи Репина «Бурлаки на Волге», которые волокут за собой непосильный груз. Было все: и слезы, и разочарования, и победы. С позиций сегодняшнего дня сложно оценить подобное однозначно, скажу лишь одно: у этой истории благополучный финал. Спустя два года после рассказанных мною событий, я спросил об этом выпускников школы, ответ которых меня опять обескуражил (дети не перестают меня удивлять): «Да как-то незаметно все прошло». «Мы помним мероприятия, конкурсы, уроки «по-новому», как

знакомились и соревновались, но не сам факт слияния школ», — отвечали они. Как же так? Столько усилий, труда, спрашивал я себя, а все прошло «незаметно»... Только позже я понял, что это скорее комплимент, чем критика в наш адрес. Но поначалу все было не так безоблачно.

Процесс реорганизации проходил путем слияния двух школ, одна из которых являлась правопреемником другой по всем правам: имущественным и неимущественным, а это влекло за собой изменения как юридические, так и организационные. Новый устав, программа развития, локальные акты, учебные планы, методические кафедры, тарифная сетка. Ни один педагог не был сокращен. Более того, благодаря объединению двух коллективов возросло количество «душ» и соответственно финансирование, что позволило ввести в штатное расписание дополнительные должности, то есть создать новые рабочие места, что является очевидным плюсом подобной формы «ремонта»; разнообразить систему внеурочной и кружковой деятельности, организовать подвоз детей к месту обучения (в особенности малышей, а также ребят, которые проживают на определенном удалении от школьного микрорайона); разработать и внедрить систему профильного обучения в старшей школе (с одним классом в параллели сделать это было весьма затруднительно), то есть создать в учреждении здоровую конкуренцию, в которой идет борьба не за выживание, а за качество знаний. Кстати говоря, во всех вновь принятых решениях участвовал весь коллектив, а не отдельная его часть, что давало перечисленным процессам степень максимальной открытости. Хочешь внести свой вклад в общее дело — пожалуйста, есть свое мнение — выскажи, предложение или программа — обсудим, вопрос — ответим.

К слову, благоприятна была и внешняя среда. Это время введения ФГОС и модернизации системы образования. Общими усилиями труда нескольких рабочих групп была написана Основная образовательная программа: кто-то занимался составлением программ учебных предметов, кто-то работал над системой оценки достижений планируемых результатов и т. д. Другими словами, каждый был занят делом, причем не своим личным, а общим, так как работал на благо общего дела не один, а в команде. Все это, как и подготовка к конкурсам профессионального мастерства, разработка и реализация различных педагогических проектов, капустники, коллективные мероприятия, выезды на природу, в театр, способствовало сплочению коллектива и приближало нас к завершению «ремонта».

У ребят появилась возможность принимать участие в управлении школой. После объединения возросло количество детей в школе, у ребят появились новые друзья и знакомые, участились «гостевые посиделки» — нужно было где-то проводить время. И почетное призовое место здесь выиграл подоконник, что немедленно привело к тому, что вся эта армия растущих людей почти истребила все цветы на оккупированной ими территории. Мы долго с этим боролись, пока не предложили ребятам принять участие в управлении школой: что бы они хотели изменить или улучшить в классах, иных кабинетах, в коридоре, что послужило бы не на благо меньшинства, а стало достоянием всех. И та идея, которая наберет большее количество голосов, будет реализована.

Избирательная урна, или как мы ее называли «Ящик идей», принимала детские голоса всю неделю. Теперь в коридорах стоят удобные и мягкие скамейки, довольны все — любителям цветов уже не нужно нести ежедневно вахту у предметов своего обожания, а дети могут с гордостью сказать, что это их заслуга.

В продолжение разговора стоит отметить, что подобное стало нормой. Дети часто принимают самостоятельные решения, касающиеся их напрямую. Во времена введения формы дети сами ее выбирали: они вместе решали и утверждали эскиз эмблемы школы, которая будет на ней, выбирали тех, кто будет защищать честь школы, например, на районных конкурсах и т. п. Весьма примечателен тот факт, что дети поняли, что

их голоса что-то решают, что их готовы слышать, идти навстречу не только в тех вопросах, которые касаются внеклассного времени, но и учебного процесса.

Эпизод: «В рабстве у бухгалтерии»

В 2012 году наша школа стала участницей Федеральной целевой программы «Доступная среда», целью которой было создание в учреждении безбарьерной среды для обучения детей с ограниченными возможностями здоровья. Во-первых, у нас уже учились такие ребята, правда, процесс обучения которых, как правило, сводился к надомной форме; во-вторых, это давало прекрасную возможность разнообразить учебный процесс и, используя федеральные деньги (ни в коем случае не нарушая их целевого назначения), провести определенные ремонтные работы в местах, требующих срочного вмешательства.

При внедрении этой программы в школу поступали и финансы из консолидированного бюджета (федерального и регионального), которые, как известно, тоже нуждаются в управлении. И вот тут-то меня ожидал сюрприз. Вроде, что может быть проще — получить и потратить денежные средства. Если с первой частью бюджета, предусмотренной на приобретение оборудования, все было понятно: запросы предприятиям-поставщикам, среднестатистические цены на разные виды товара, а дальше аукцион, то со второй частью дела обстояли куда сложнее. Дело в том, что своей бухгалтерии в школе нет, а бухгалтерское обслуживание образовательных учреждений района ведет централизованная бухгалтерия, которая находится в районном отделе образования. Чтобы освоить вторую половину бюджета, к слову сумма была более одного миллиона рублей со всеми вытекающими последствиями, необходимо было определить места предстоящих работ, что мы сделали без особых усилий, виды, количество материалов и приблизительно сумму, то есть подготовить локально-сметный расчет. Увы, мы оказались заложниками ситуации, в бухгалтерии не было специалистов, обладающих определенными знаниями и умениями, чтобы подготовить данный документ. С другой стороны, случилось натолкнуться на стену ожидаемого непонимания со стороны возможных исполнителей, находящихся в границах обозримой географической зоны, до которых возможно было дотянуться или дозвониться. Никто из них не был готов взяться за составление локально-сметного расчета на безвозмездной основе, не будучи на 100% уверенным в том, что из потенциального исполнителя именно он станет фактическим, так как модернизация системы образования породила определенную, в какой-то степени нездоровую, конкуренцию, когда закупки могли выиграть организации-однодневки, чье качество услуг, мягко говоря, оставляет желать лучшего.

До сих пор удивляюсь тому, насколько трудозатратно с моральной и физической точки зрения нам дался этот период. Переговоры, переговоры и еще раз переговоры. Но все эти усилия принесли наконец-то свои плоды: исполнитель все-таки был найден. Дело осложнялось еще и тем, что сильно поджимали сроки, шел четвертый квартал, до конца года оставалось два месяца, о чем не забывала постоянно напоминать бухгалтерия (винить в подобной ситуации, кроме себя, некого, фактически мы оказались не готовы к подобной проблеме: нехватка знаний, способностей, рычагов воздействия). Но вот пакет документов готов, а дальше — закупки, аукцион и подписание контракта, а тем временем до конца года осталось всего полмесяца.

Чтобы не останавливать учебный процесс, пришлось фактически изолировать целый блок. Все на нервах. Определенные неудобства, свыкнуться с которыми довольно сложно: ремонтные бригады работали с утра до вечера, одни сменяли других, подвозили материалы, вывозили мусор. На носу новогодние елки, а ремонт не закончен, центральный вход перекрыт — вынужденная жертва, вся школа заходит через запасной вход, недовольство растет! Нужно как-то исправлять ситуацию: внеплановые совещания, новые

инструкции, общешкольные родительские собрания, объяснение причин, рассказ об ожидаемых перспективах. Но стоит заметить, несмотря на неудобства, все отнеслись к этому с пониманием: завучи помогали педагогам, учителя — детям, родители — школе. Думаю, это даже как-то объединило нас.

Новогодние елки прошли под стуки молотка и кувалды, но как-то уже и не так заметные: новогодняя атмосфера, тщательно и продуманно подготовленная заместителями и учителями, господствовала над всем остальным. На внешние «раздражители» просто не оставалось времени. Этот нехитрый отвлекающий маневр — время колоссального морального напряжения всего коллектива.

25 декабря... Счета пусты, ремонт почти закончен, осталось недоделанным лишь входное крыльцо и пандус, что при зимних погодных условиях (а температурная метка не поднималась выше минус 15 градусов) не позволяло завершить ремонт в срок. Подстраховавшись юридически (договора и гарантийные письма по обоюдному согласию заказчика и исполнителя), мы сумели отложить работы на второй квартал следующего года. Все закончилось! Но хорошо ли? Теперь о болезненном для любого из руководителей школ — о проверках. Если они плановые, о них известно заранее, если же нет, то визит возможен когда угодно: в те дни это стало для нас «новогодним подарком». Забегая вперед, скажу, что проверка прошла хорошо, нарушений выявлено не было и все участники данной жизненной постановки благополучно встретили Новый год и по сей день находятся в хорошем расположении духа и добром здравии. Что тут еще скажешь? Времена не выбирают.

Вместо заключения

Вся наша жизнь состоит из проблем. Вернее из решения проблем, некоторые из которых мы создаем себе сами. Эффективное решение проблем позволяет нам осознать собственную состоятельность, других стараемся избежать, и если все наши попытки тщетны, сокрыть, отстраниться от них, забыть. Но, как известно, игнорируя, проблему не решить, прежде необходимо признать, что она существует. К примеру, чтобы управлять кораблем, скажем парусного флота, нужны не только на первый взгляд очевидные истины: люди, ветер, штурвал, но и знания законов навигации, которые позволят использовать все вышеперечисленное более эффективно. Не знаешь этих законов, и вероятность натолкнуться на неразрешимую проблему весьма велика, но эта проблема устранима. По общеизвестному правилу 80/20 большую часть своего времени мы, руководители, тратим не по назначению: бросаемся в омут сиюминутных дел, работаем, но не управляем. В то же время под предлогом нехватки времени уклоняемся от прохождения курсов повышения квалификации, откладываем книгу по управлению в «долгий ящик», а решая задачи текущего функционирования, не находим времени, чтобы задуматься об управленческих проблемах, стратегии, поиске ресурсов, создании резервов. Необходимо понять, что самообразование, учение, чтение, «думание» — все это святое время руководителя. Мне потребовалось три года, чтобы это понять. Не выделяя на себя время, принимал поверхностные и неоптимальные решения, которые, в свою очередь, требовали в разы больше времени и ресурсов, иной раз колоссального напряжения, физического и морального.

Набираюсь решительности, со знанием дела и чувством глубокой убежденности в правильности предстоящего иду, как говорится, «на ковер» к начальнику. Выслушав все мои доводы, он, будучи в прошлом директором школы с большим стажем, одобряет мою затею учиться, награждает напутственной речью и отпускает с миром. Пора ненадолго изменить свой статус, теперь я студент!

