

Мартьянов
Андрей Александрович,
директор муниципального автономного
общеобразовательного учреждения
Лицей № 130
города Екатеринбурга.

«Я – директор школы».

Из галереи вечных образов.

*Директор - такой же человек, как все остальные,
только он об этом не знает.
(Реймонд Чандлер).*

В памяти каждого человека хранятся вечные образы его школьных педагогов, среди которых есть и образ директора школы.

Накрепко впечатался в мою детскую память первоклассника образ нашего директора: серьезный, немного сутулый мужчина, молчаливо проходящий по коридору во время перемен и одним своим появлением заставляющий нас, непосед-первоклашек, боязливо выстраиваться вдоль стен.

Директора в моей школе менялись часто, неизменным оставалось лишь то, что все они были немногословны и сутуловаты. Неизменным оставался и страх перед ними.

Самый же яркий образ директора из моей школьной жизни – это директор новой школы, в которую я был переведен с 4 класса. Энергичная, неутомимая, строгая, она была категоричной в своих решениях и резкой в оценках. Она встречала нас каждое утро при входе в школу, делала нам выговоры на линейках и постоянно внушала, как мы должны беречь нашу новую школу. Все ее побаивались и старались лишней раз не попадаться ей на глаза.

Помню, будучи уже старшекласниками, мы с удивлением узнали, что у нашего директора есть и муж, и сын, и дочь. Наблюдая нашу директрису с утра до вечера в школе, у нас вызвал недоумение тот факт, что она может жить еще где-то помимо, что кроме завучей, техничек и нас, у нее могут быть и свои дети, и даже муж!

Впервые мы увидели ее не как директора, а как человека лишь на выпускном вечере. Она искренне интересовалась, кто и куда собирается поступать, давала советы, за кого-то переживала, кого-то подбадривала. Ее очень удивило мое решение поступать в педагогический институт. Отговаривать не стала, лишь посоветовала хорошо подумать: мое ли это?

Выросший в рабочей семье металлургов в городе-заводе я, по определенной логике, должен был продолжить семейную заводскую династию. Честно говоря, я сам до сих пор не могу до конца объяснить свое юношеское решение стать учителем. Но я помню, что тогда на выпускном вечере, обосновывая свой выбор, я ответил на недоуменные взгляды своих учителей и одноклассников: «Я хочу стать учителем, которого дети не будут бояться».

Тогда никаких мыслей и даже предположений, что стану директором школы, конечно, не было. Сейчас, имея за плечами 23-летний стаж работы в школе, включая 13 лет работы директором, подтверждаю данный тезис с небольшой вариацией: «Я стремлюсь быть директором школы, которого дети не боятся».

О рабочем времени директора школы.

*Директор на минуту вышел.
Позвоните через час.*

Каждый год к первому сентября составляю недельный график работы администрации лицея. Рисуя себе по дням восьмерки 40-часовой рабочей недели, каждый раз твердо принимаю решение соблюдать данный график и приходиться вечером домой, как большинство нормальных людей: часам к шести. Стараюсь и за каждым днем недели закрепить что-то конкретно-постоянное: в среду, например, совещание с администрацией лицея и работа с родительским активом, четверг – финансово-хозяйственный день и т.п.

Начинается учебный год, и каждый день работы директора лицея становится неповторимым, не укладываемым ни в один рабочий график и ни в одну должностную инструкцию.

Да и как, и чем отрегулировать беседу со старшеклассником, у которого рухнул его мир в связи с разводом родителей? А он не может идти к психологу-женщине, так как душевные болячки свои доверяет как мужчина лишь мужчине. А отец уже не с ним и далеко. И что в данном случае важнее: выдержать рабочий план-график или посадить этого парня напротив и отдать ему один час своего дня?

А десятиклассник, нежданно-негаданно принесший тебе свои стихи и через два дня пришедший вновь уже за твоей рецензией на них? В каком графике предугадать такой факт? И ты терпеливо сидишь ночью, прочитываешь и редактируешь эту юношескую «драматургию», а затем также терпеливо в личной беседе очищаешь от чернушного мусора юношеское сознание, попутно проводя урок по стихосложению.

А полтора часа беседы с родителем на личном приеме вместо положенных 20 минут? Как его попросить уйти, если он хочет перевести в лицей свою единственную дочь и потому дотошно интересуется не столько особенностями учебных программ, сколько стилем поведения учащихся в лицее, укладом внутрилицейской жизни, традициями школы? Сидишь и рассказываешь, благо он в очереди последний и вас уже в восьмом часу вечера никто не торопит.

Какую отдачу дают такие незапланированные трудозатраты директора? Такая работа напрямую ведь не обеспечивает ни результат ЕГЭ, ни количество побед в олимпиадах.

Зато такая работа дает людям представление о том, что с ними разговаривает не безликое должностное лицо, а живой человек, стремящийся понять и помочь, который облечен властью и полномочиями и представляет весь коллектив школы. И кто знает, что дает больший результат в итоге и укрепляет репутацию школы: высокие баллы ЕГЭ или благодарная память о таких беседах?

Безусловно, регламент стараешься соблюдать, проводишь совещания и педсоветы, сам сидишь на всевозможных заседаниях, обеспечиваешь исполнительскую дисциплину, своевременную отчетность и пр. Потому что это тоже часть репутации школы, которую ты представляешь и за которую отвечаешь.

Пару месяцев назад корреспондент одного интернет-издания пожелал сделать репортаж «Один день директора школы», с чем и обратился ко мне. Полдня он добросовестно ходил рядом, сидел на административном совещании, выспрашивал подробности распорядка дня. Когда сверстал материал, пожаловался, что получилось слишком много и поэтому нужно что-то убрать, а он не может определить, потому что все важно и все интересно, а редактор такой большой очерк не принимает.

Этот репортаж под названием «Директор школы должен быть Живым!» не опубликовали до сих пор.

О команде единомышленников.

*Нельзя вечно поддакивать.
Если директор говорит «нет»,
ты тоже должен решительно сказать «нет!».*

Во всех учебниках по теории и практике управления школой сказано, что главным условием успешного руководства является наличие у директора команды единомышленников.

Тезис, на первый взгляд, бесспорный. Хотя живая практика управления таким сложнейшим организмом, как школа, дает основания для возражений. Кто такой «единомышленник»? Тот, кто мыслит едино, то есть одинаково с тобой?

Категорически не хочу такую команду!

Безусловно, в команде должно быть единство. Единство, основанное на уважении друг к другу и к школе, в которой работаешь. Единство, основанное на общей сверхзадаче — сделать уважаемую тобой школу еще лучше, еще интересней.

Все – на этом единство должно заканчиваться! Какими способами выполнять сверхзадачу, каждый член команды определяет по-своему, в силу своей индивидуальности и должностных полномочий.

Команда должна быть разной. По полу, по возрасту, по опыту, по темпераменту, по типу мышления, по знакам зодиака – не важно, главное – разной.

Конечно, должна быть исполнительская дисциплина, и дань этому отдает каждый член команды.

Нужно лишь понимать, что безупречной исполнительской дисциплиной команды, в том числе множеством вовремя сданных отчетов, обеспечивается лишь стабильное функционирование школы, но не ее развитие. А успешная и интересная школа, как и всякий живой организм, должна не только функционировать, но и развиваться.

Директор не должен бояться несогласных с ним и непохожих на него. Он должен приближать таких к себе и давать им возможность работать на развитие школы, в интересах школы при обязательном уважении ко всем членам команды.

Когда-то еще в комсомольской юности я прочитал книгу М. Шагинян «Четыре урока у Ленина». Отбросив идеологические излишества, можно даже с позиции сегодняшнего дня утверждать, что книгам Карнеги не сравняться с данным руководством по управлению персоналом.

Дословная выдержка из книги: «Не делай отдельного человека средством (что исключает всякую возможность педагогического воздействия на него), а всегда относись к человеку как к цели (с учетом его изменения, воспитания, роста). Вот почему унижение человека, такое глубокое унижение, при котором униженный сам перестает уважать в себе человеческое достоинство, есть самый отрицательный способ воспитания человека. Такое унижение (русский язык знает еще более сильное слово для него «уничтожение»), такое уничтожение ломает кадры, коверкает им нервную систему или воспитывает холуев, лицемеров, приспособленцев и подхалимов».

Не унижать людей ломкой под себя, любимого, а давать возможность проявляться индивидуальности и инициативе – сложнейшая часть работы руководителя. Сложнейшая и рискованная, потому что за все возможные огрехи ярких индивидуальностей и инициатив отвечаю, перед кем только возможно, в первую очередь я – директор школы.

О внутришкольном контроле и программе развития.

*Если директор сказал:
«Мы с вами, по всей вероятности, не работаем»,—
постарайтесь уговорить его не оставлять свой пост...*

Смотришь порой американские фильмы и удивляешься, как запросто начальники кричат своим подчиненным: «Уволен!». И все: никаких профсоюзов и трудовых инспекций, подчиненные покорно собирают в коробку вещи и исчезают из жизни начальников навсегда.

Иногда жалеешь, что у нас не так, когда силы заканчиваются убеждать и заставлять сотрудника добросовестно работать.

А с другой стороны, дай нам волю увольнять в два счета всех проштрафившихся и нерадивых – наполовину школы останутся без учителей и сотрудников.

На прием приходят родители 1 класса и демонстрируют записи учителя в дневнике учащегося с орфографической ошибкой. Ну и что, что учитель – молодой специалист-первогодок? Он обязан быть грамотным – это аксиома. Увольнять?

Конечно, пусть крайне редко, и увольняем, когда все меры воздействия исчерпаны. Чаще же воспитываем и выращиваем, не считаясь ни с какими трудозатратами. А где их еще брать – высокопрофессиональных учителей, если не самим растить? Вот здесь и нужна система внутришкольного контроля, которая не уличает, а помогает увидеть проблемы, не унижает, а мотивирует, не ставит учителя на место, а помогает учителю свое единственное место в профессии занять.

Посещения уроков, беседы с родителями, мониторинг результатов аттестаций учащихся, анализ результатов аттестации педагогов - директор должен сделать все возможное, чтобы эта система помогала человеку вырасти в профессионала.

Я счастливый директор школы, потому что мне повезло начать свой путь со школы-новостройки, которую лично комплектовал с нуля и учащимися, и педагогами. Мне повезло, что начал не с увольнений и кадровых перестановок, а с масштабного приема в штат новой школы заместителей директора и учителей. Это колоссальный управленческий опыт, за который благодарен судьбе.

Главные уроки, усвоенные мною в тот период: уметь чувствовать человека, настраиваясь на его волны, понимать суть его индивидуальности, уметь видеть место этого человека в истории новой школы, уметь принимать ответственные решения без страха перед возможными ошибками.

На этапе открытия школы-новостройки главным системообразующим фактором стала программа развития. Коллектив и единая команда формируются тогда, когда у большинства формируется общее представление о том, какой должна стать школа через год, через три года, через пять лет.

Именно тогда я понял, что программа развития – это не просто красивый документ, лежащий у директора на полке, это общая идея, лежащая в основе всех решений и деятельности коллектива школы.

Директор моделирует школу в своем сознании, транслирует эту модель в окружение, соотносит свою модель с другими вариантами, делает ее общей для всех, чтобы в ходе своего развития школа становилась современной и интересной для детей и родителей, для учителей, для управляющей системы и партнеров.

Современной и интересной школу начинает делать директор, которому самому интересно все новое, который воспринимает школу как единый организм, где все части разные, но каждая играет присущую только ей одной жизнеобеспечивающую роль.

Директор во многом олицетворяет школу, а потому очень важно, чтобы директора не столько боялись, сколько уважали и стремились ему помогать все: и дети, и родители, и коллеги, и партнеры.

Постигаем физику лирично...

Лирик:

*- Послушай, как красиво у Тютчева:
День вечереет, ночь близка,
Длинней с горы ложится тень,
На небе гаснут облака...
Уж поздно. Вечереет день.*

Физик:

*- А ты знаешь, почему вечером облака “гаснут”?
Облака видны благодаря солнечному свету,
который отражается от них,
вечером же света становится меньше.*

Я вдвойне счастливый директор школы, потому что после школы-новостройки, которую мне выпала честь два года строить и открывать, мне повезло спустя пять лет стать директором Лицея № 130 Кировского района города Екатеринбурга.

Школу № 130 города Свердловска строил и открывал в далеком 1961 году легендарный директор Ефим Ильич Каган. Это была уже четвертая, и последняя, в его карьере свердловская школа, поэтому весь свой огромный управленческий опыт, всю свою неукротимую энергию Каган целиком посвятил «стотридцатке», сделав из нее за 20 лет своего директорства известную физико-математическую школу.

Запомнилось первое впечатление от Лицея № 130: как словесник отметил, что учителя почти не используют слова «учеба», «учиться», заменяя их словами «работа», «работать». «Ученик недоработал», - слышал я вместо «недоучил». «Вашему ребенку надо больше работать» - вместо «надо больше учиться». Чувство уважения к интеллектуальному труду, к результатам интеллектуальных усилий выражалось не только в словах, но и во всем укладе жизни, в многолетних традициях школы № 130.

Этот дух академизма вместе с духом романтики шестидесятых, первых покорителей космоса и великих научных открытий чувствовался в стиле общения учителей и в уважении родителей.

- Примите нашего ребенка, - слышал я от родителей будущего первоклассника, - мы хотим, чтобы наш сын поступил в УПИ.

Это был уже следующий этап моего погружения в особенности «стотридцатки». Базовая школа Уральского технического университета, многочисленные выпускники которой успешно учились, учатся и, без сомнения, будут учиться на каждом техническом факультете нашего уральского политеха. Во многом партнерство с УГТУ-УПИ определило особенности развития Лицея № 130. В частности, модель выпускника университета напрямую повлияла на модель выпускника школы. Высокий уровень знаний, активная жизненная позиция, духовность, патриотизм, уважение к труду, любовь к спорту и способность к творчеству – на формирование данных характеристик выпускника была и остается нацеленной образовательная программа лицея.

Наши физики и математики одинаково успешно выступают как на научных конференциях, так и на конкурсах песни и танцев, просиживают часами за учебниками и выполняют нормативы мастера спорта, пишут стихи и программируют роботов.

Главная моя забота сейчас – сохранить все самое ценное, что накоплено десятилетиями в моей школе: уклад, традиции славной «стотридцатки», сохранить и приумножить с учетом современности.

Одним из главных направлений развития Лицея № 130 считаю создание системы частно-государственного партнерства по поддержке инновационных проектов учащихся и предпрофессиональной технической подготовки выпускников.

Инновационная экономика не может быть привнесена извне и не может быть полностью выстроена временно захваченными к нам специалистами-инноваторами. Людей, способных мыслить инновационно, надо воспитывать здесь и сейчас, закладывая основы инновационного мышления на этапе школьного образования.

Для выполнения данной задачи выстроена система инновационных проектов учащихся. В начальной школе Лицея № 130 закладываются основы проектного мышления учащихся на занятиях клуба «Эрудит», в рамках системных курсов «Основы химии» и «Основы физики». В основной и старшей школе работают Клуб юных физиков, Школьное научное общество «ФИЗИК-ОН», направление Робототехники и программирования, система предпрофессиональной подготовки «Школа-вуз-предприятие» совместно с Уральским федеральным университетом и такими предприятиями, как Системный оператор ЕЭС России, Уральский электромеханический завод, Уральский оптико-механический завод.

Система предпрофессиональной технической подготовки включает в себя разработанные преподавателями УрФУ курсы «Введение в специальность» для учащихся 10–11 классов, экскурсии на предприятия и базовые кафедры УрФУ. В систему включены ежегодные научно-практические конференции по физике и конкурсы инженерных проектов учащихся, профконсультирование выпускников лицея, тренинги развития их личностных качеств, летние образовательные смены.

В результате такой системной работы учащиеся лицея ежегодно становятся победителями таких конкурсов, как Всероссийский конкурс научно-инновационных проектов для старшеклассников, Всероссийский Турнир юных физиков, Международные научные соревнования по космическим исследованиям «Открываем мир космоса», Международный турнир «Компьютерная физика» и др.

Среди выпускников Лицея № 130 академики и доктора наук, заслуженные врачи и артисты, выдающиеся спортсмены и государственные деятели. Но подавляющее большинство выпускников Лицея – это «соль земли» - инженеры, обеспечивающие на протяжении последних 3-4 десятилетий стабильную работу ведущих отраслей Свердловской области: энергетики, машиностроения, строительства и металлургии.

Только в 2012 году 97 выпускников лицея стали студентами Уральского федерального университета, поступив преимущественно на инженерные специальности, из них 22 выпускника вошли в рейтинг талантливых первокурсников. Всего же за период с 2000 по 2012 годы в Уральский федеральный университет (УПИ+УРГУ) поступило 1212 выпускников Лицея № 130.

Воспитание будущих специалистов экономики инновационного типа требует от лицея, от вуза и от предприятий работы в режиме тесного сотрудничества, взаимодействия в формате реального частно-государственного партнерства.

Послесловие.

*А вас, Штирлиц,
я попрошу остаться.
После уроков.*

Когда мои друзья спрашивают, «ради чего я до сих пор работаю в своей школе», я каждый раз вместо ответа приглашаю их в лицей. Просто побродить по тихим коридорам во время уроков, послушать шум перемен, вдохнуть запах школьных булочек, испачкать пальцы мелом, написав на доске забытую формулу. Лишь один из друзей принял однажды приглашение и побывал у меня на работе. Не знаю, почему, но больше подобных вопросов он мне не задавал.

_____ А.А.Мартьянов