

Удачи тебе, пан Директор!

А. Каменский

Помните знаменитую передачу отечественного телевидения «Кабачок «13 стульев»? Единственная веселая программа прошлых лет. Любимый персонаж — Пан Директор, прославивший на всю страну замечательного актера Спартака Мишулина. Образ директора накрепко засел в моем тогда неокрепшем мальчишеском мозгу как человека веселого, чудаковатого и окруженного не менее симпатичной компанией. Пацану с питерских рабочих окраин больше и неоткуда было взять другие представления. Директора собственной школы я видел за 10 лет обучения раза два или три. Он был настолько недосыгаемой фигурой, что нас даже пугали только заучем. Директора заводов были где-то далеко — у родителей одноклассников. Тогда по телевизору транслировался всего один канал (потом появился второй — учебный), и директора на экран не попадали. Места едва-едва хватало людям рангом повыше. Моя мама работала воспитателем в детском саду, и у них была всего лишь заведующая. В общем, вплоть до моего окончания педагогического вуза Спартак Мишулин оставался единственным «просветителем» в этом вопросе.

Шесть постов «Виссарионовны»

Суровая действительность быстро скорректировала мои романтические представления. Директор школы-новостройки, в которую меня распределили, носила отчество «Иосифовна», из-за чего (плюс особенности характера) получила прозвище «Виссарионовна».

У нее было шесть основных постов.

Первый — утренний: за полчаса до открытия школы — с секундомером. Проверялась явка учителей — в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка за 20 минут до начала урока (что, вообще говоря, весьма целесообразно). Второй, третий и четвертый посты — со списком в руках — во время перемены: проверялось сопровождение классными руководителями своих классов в столовую (и это, наверное, не зря). Пятый пост — вывод учащихся в гардероб и шестой — окончание рабочего дня.

Теперь уже прошло много лет, и я с улыбкой вспоминаю страхи молодых учителей перед Виссарионовной. С другой стороны, все больше осознаю, какая безграничная власть была ей вручена над судьбами полутора тысяч детей и полутора сотен взрослых. Недаром среди известных испытаний огнем, водой и медными трубами самым сложным является последнее. Один мой старший коллега всерьез убежден, что выше директора школы должности в системе образования нет.

А ведь и правда. Только за время моего пятнадцатилетнего директорства сменилось на своем посту пять министров образования, четыре начальника городского комитета и три заведующих РОНО. Краеугольным камнем отечественной педагогики является государственная общеобразовательная школа, сама являющаяся своеобразным мини-государством. Система образования в целом — это конфедерация школ — независимых государств. Власть человека над другими людьми — это прежде всего его ответственность перед ними. Я даже если за грибами веду компанию, переживаю: наберут — не наберут. А тут школа. Распоряжаются своей властью люди по-разному. Соответственно, в школах-государствах складываются разные формы правления.

Моя классификация директорских типов

За время своего тридцатилетнего педагогического труда я разработал собственную классификацию директорских типов.

Наиболее яркий представитель — это директор-фараон. Сразу по восшествии на престол он начинает строить пирамиду. Как правило, основные силы фараона расходуются исключительно на хозяйственные нужды. При нем начинают возводить ограду стадиона, строить пристройку для начальной школы, меняют кровлю, богатым убранством расцветиваются школьные коридоры. В целом это безусловно позитивный типаж, так как в процессе великой стройки у подданных меньше времени остается на склоки и интриги. Жаль только, что фараон, увлеченный прорабским делом, слишком мало касается учебного процесса.

Несомненно симпатичной формой школьного правления является самодержавие. Директор-самодержец — отец родной (мать родная). Он знает всех по именам. Вникает во все обстоятельства — вплоть до личной жизни. Печется. Единственный минус: если ему покажется, что где-то мелькнула «пугачевщина», то голова с плеч...

Не повезло тем, у кого поселилось «временное правительство». Говоруны. Громадьё планов. Флаги перемен. Упаси Господь. Но по большому счету их не интересуют результаты своих прожектов, так как скорее всего они уже присмотрели себе где-то местечко повыше, попочетнее и поспокойнее. Директорство для них — лишь способ показать вышестоящему руководству собственную профпригодность.

Тяжко тем, кому достался директор-диктатор. Он везде ищет заговоры, иногда сам их инспирируя. При нем обычно нескончаема смена кадров. Основной критерий эффективности педагогического труда — личная преданность.

К сожалению, самый редко встречающийся тип директоров в современном образовательном сообществе — это президент демократической республики. Основная задача этого представителя директорского корпуса — педагогическая. Он — улучшатель учебно-воспитательного процесса. По ходу дела ему приходится быть порой и фараоном, и самодержцем, и реформатором, и диктатором. Но эти ипостаси все равно находятся в соподчиненности основной педагогической цели.

В реальности, конечно, чаще всего встречается смешанный тип руководителя, хотя мне, конечно, симпатичнее «республиканец».

С годами приходит мудрость

Студенты-практиканты иногда задают вопрос: а как стать директором? Честно отвечаю: не знаю. У нас до сих пор в этом вопросе нет никакой системы. Мы подаем списки передовых учителей на постановку в руководящий резерв. В педагогическом университете даже открыли специальный факультет по подготовке руководящих педагогических кадров. Только я не слышал, чтобы кого-нибудь из списка резерва или выпускников вуза назначили директором. Конечно, есть некоторые обязательные для претендента качества, но не достаточные. Эти качества — активность, профессионализм в педагогической работе, умение ладить с людьми. Но основную роль в назначении все равно играет случай.

Мое собственное назначение произошло исключительно случайно. Насытившись диктаторским режимом Виссарионовны, я подал заявление об уходе — из школы и из педагогики вообще, найдя место научного сотрудника в секретном «ящике». За день до моего увольнения завуч нашей школы перешла работать в РОНО, и директриса тут же предложила это место мне. Я был искренне удивлен, так как считал, что она меня несколько недолюбливала. Начав работать руководителем, по-другому взглянул на нашу Виссарионовну и школьную жизнь в целом. Она была женщиной неглупой, но стиль командно-партийных отношений того времени не мог не транслироваться на деятельность школьного директора. В свою очередь, дальше все выливалось на коллектив.

Грянула первая школьная реформа, а за ней — Горбачев, гласность, перестройка. Мне предложили работать в РОНО, затем в сиротском интернате и, наконец, я возглавил школу-новостройку, где и работаю по сей день. Послужной список богатый, так что могу посмотреть на нашу систему образования с разных должностных и временных позиций. Интереснее всего, пожалуй, учительская работа, где самый непосредственный и тесный контакт с ребятами. Но меня привлекает и директорский труд. Прежде всего, привлекает конкретность результата. Тут же видишь, как проводимые действия влияют на школьную жизнь. Конечно, в должности директора у меня изменился круг общения. Познакомился с разными педагогическими концепциями — в нашем городе, в других городах, расширил педагогический кругозор. Привлекает меня и свобода в построении своего рабочего времени. Занятость выше, чем у учителя, но нет жесткой привязки «от звонка до звонка». Я сам регулирую свою деятельность. Конечно, наряду с плюсами в нашей работе не меньше и минусов. Основное — это крайняя степень уязвимости директора. Отвечает буквально за все. Требования сверху настолько обширны и неконкретны, что ни один человек их выполнить не способен. Если ты почему-либо негоден руководству — дальше дело техники: инспекция, СЭС, Пожнадзор, ОБЭП, прокуратура. Словом, широкий диапазон — на выбор.

Уязвимость директора порождает и его беспомощность в отношениях с начальством. С годами постепенно приходит мудрость. Как и положено в межгосударственных отношениях, в дело вступает дипломатия. Где-то необходимо смолчать, где-то высказаться, где-то поспорить, а где-то — бить на жалость. Необходимость находиться в эпицентре радиации непродуманных и не обеспеченных ресурсами реформ порождает и профессиональное выгорание. Не раз слышал от коллег (многие, как и я, заработали через 25 лет труда

педагогическую пенсию): «С радостью бы плюнул на все и ушел, если бы не унижительная необходимость существования в этом случае на две с половиной тысячи рублей». Думается, что это неправильно. В некоторых профессиях, в том числе и директора школы, расцвет наступает только после сорока и может длиться до весьма преклонного возраста, потому что именно с ним приходят взвешенность, та начинает приносить радость — как себе, так и другим. Сейчас же основное состояние директора, особенно после очередной совещанки с «ценными указаниями», — это затравленность. Так и хочется написать плакат большими буквами: «Дорогие начальники! Берегите директоров!» Директор — опора школы. Свое состояние он — вольно или невольно — транслирует на педагогов и учащихся. За его спиной стоит огромный и непростой коллектив.

Несколько советов молодым, начинающим

Молодым, начинающим директорам хочется дать несколько советов.

Первое: *не в деньгах счастье*. Обычно первое, что приходит на ум: «Дали бы деньги, я бы...» Все равно никто не даст. Поверьте. Во всяком случае, никогда не дадут столько, сколько нужно. Сразу стройте свою работу по принципу «голь на выдумки хитра».

Второе: *не дрейфь!* Неприятности будут ежедневные — это неизбежно. Поверьте, что все пройдет: пройдут проверки, истечет срок действия выговоров. Если любишь свою работу — останешься. Останутся с тобою ежедневные же радости.

Третье: *не спеши!* Не спеши выполнять руководящие указания. Они все равно по ходу дела еще десять раз изменятся. Зато в срок и точно делай любые отчеты. О твоей работе судят именно по ним. Но подходи к их заполнению творчески. Помни, что больше половины отчетов все равно никто не прочтет.

Четвертое: *люби начальство!* Ему еще хуже. Если с тебя спрос большой, с них еще больше. Зато всегда есть человек, с которым можно разделить ответственность. Поэтому люби начальство письменно, а не устно.

Пятое: *люби детей*. Это самый важный совет. Но люби их устно, а не письменно, то есть общайся с ними вживую. Проще говоря, возьми обязательно педагогическую нагрузку: ты же руководишь школой, а не баней. Педагог без педагогической практики — все равно что боксер-заочник.

Последняя шутка из «Кабачка «13 стульев»: «Удачи тебе, пан Директор!»

Каменский Алексей Михайлович, директор лицея № 590 Санкт-Петербурга