

## Завуч без «ь» или команда молодости нашей

Для молодого человека, пришедшего работать в школу, карьерные перспективы ограничены. Служебная лестница здесь весьма коротка: «учитель – завуч – директор». Моя собственная педагогическая судьба провела меня по этим и некоторым другим (инспектор РОНО, методист) ступенькам. Буду откровенен – всё могло быть и по-другому. Сразу после института пошел работать в школу. Уже тогда наша профессия стала непрестижной, и я в кругу знакомых говорил о своем учительстве, стесняясь. Но работа нравилась, она быстро затягивает. С детьми и родителями – никаких проблем. А вот с директором – очень непросто. Дама была специфическая, строгого и пылкого нрава, могла и наорать при учениках. Одного за другим она увольняла учителей, кого «по собственному», а кого и по статье. Все, а особенно учителя молодые, ее страшно боялись. Через пять лет собрался я из школы уходить, друзья сманивали в «ящик» ведущим инженером. И вдруг за неделю до того, как я наметил подать заявление, получаю неожиданное предложение от директора перейти на должность завуча. Несколько дней не сплю, решаюсь. А лестно. Амбиции перебороли, и я стал завучем огромной общеобразовательной школы, самым молодым в Ленинграде. Понравилось, с улыбкой вспоминаю свою работу и сейчас. Пожалуй, лучше нее была только «халтура» уборщиком во время учебы в институте. Результат виден сразу, и к тому же полное уважение окружающих. Когда я, нахальный студент, чтобы побыстрее освободиться, не дожидаясь конца занятий, входил со шваброй в аудиторию, публика вежливо поднимала ножки и спрашивала, мол, не помешают ли они мне своими занятиями. Завуч в нашей школе был кем-то вроде исполнительного директора. Директор генеральная царствовала, а я рулил. До ухода завуча предыдущего по школе ходила шутка о том, что слово «завуч» пишется с мягким знаком. На этом фоне мне оказалось очень несложно попасть в любимцы коллектива. Из меня получился своеобразный буфер между учительской братией и высоким начальством. Чуть что народ ходил плакаться, и потихоньку-потихоньку, не говоря директору, мы старались в проблемной ситуации всё устроить по-своему. Тогда действовало Положение, по которому за год завучу вменялось в обязанности посетить не меньше четырехсот уроков. Таким образом, я невольно оказался и в роли методиста, обучившись на курсах повышения квалификации анализу уроков физкультуры, литературы, истории, географии и пр., и пр. С учителями опытными мы договаривались, что анализ посещенного урока с замечаниями и предложениями они напишут сами, а с теми, кто ещё моложе меня, придумывали совместно. Плоды нашего творчества пользовались большой популярностью даже в райметодкабинете. С тяжёлым сердцем я ушёл из этой школы на повышение. Но вскоре и директриса, разругавшись в пух и прах с завруно, покинула стены нашего многострадального учреждения.

Сейчас, уже много лет проработав директором школы, я по-настоящему понимаю, насколько ключевой в ней является должность завуча. Это и методист, это и организатор, это и тот, кто создает благоприятную атмосферу. Но, пройдя через всё это, сам я увидел то, что мешает завучу быть и тем, и другим, и третьим, и постарался в нашей школе освободить завучей от липнущей «шелухи», затрудняющей работу.

Львиную долю времени зам. директора занимает рутинная работа по составлению расписания, осуществлению замены уроков больных учителей и ведению табеля учета рабочего времени. Работа эта нетворческая, непедagogическая, не требующая даже специального образования. Проще всего оказалось ввести отдельную должность диспетчера. Уж тем более не завуческое это дело – дежурство по этажам в роли своеобразного надсмотрщика, проверяя посты дежурства, осуществление входа и выхода в школу, гардероб, столовую. Опять-таки целесообразней нам показалось назначить отдельного человека дежурным администратором. Как это ни кощунственно звучит, но и по урокам завучу, на мой взгляд, ходить необязательно. Что дельного может завуч-физик даже после всех курсов повышения квалификации посоветовать опытному учителю

английского языка? Да ничего, только щёки надувать. Мы назначили самых опытных учителей заведующими предметными кафедрами, уменьшили им учебную нагрузку до минимума, а из надтарифного фонда установили доплату за дополнительные хлопоты. Именно им мы и делегировали полномочия по распределению нагрузки на кафедре, по выбору программ и учебников и в том числе по контролю за качеством преподавания. А завуч у нас посещает уроки лишь молодых и малоопытных учителей, которым полезны будут рекомендации общеметодического характера. Таким образом, из должностных обязанностей завучей фактически ушло, как это было в прошлые времена, курирование отдельных предметов или классных параллелей. (За исключением, конечно, завуча начальной школы. Это особое «царство», и там завуч – это маленький директор). Спрашивается, а что же тогда за завучем остается, если это убрали, это убрали? А остается как раз основное, работа по существу – деятельность педагогического менеджера, каковым он по сути и является.

Сейчас очень много говорится о важности команды в школьном коллективе. И говорится не зря. Школа – это большой самолет, а завучи – это его моторы. Если по какой-то причине забарахлил один, остальные должны самолет вытянуть. У нас, конечно, распределены обязанности между завучами, один отвечает за вопросы аттестации учителей, другой - за подготовку и проведение экзаменов, третий – за необъятный фронт работ по охране здоровья и т.д., но между собой есть негласная договоренность о нашей взаимозаменяемости, как у ивановских ткачих. Должностные обязанности не являются незыблемым монолитом. Могут отмирать старые, появляться новые, и психологически любой из членов команды должен быть готов к этим изменениям. Школьная команда, по моему мнению, не ограничивается администрацией: чем больше мы сумеем привлечь педагогов к работе по основным направлениям деятельности коллектива, тем лучше. Не хватило завуческих сил заниматься организацией Дней открытых дверей для родителей будущих первоклассников, пятиклассников, десятиклассников (мы берем много ребят и со стороны) - не беда, даже хорошо, если этим займутся молодые учителя, они сами почувствуют большую сопричастность школьным делам, да и подзаработать лишний раз им не помешает. Уважаемый читатель скажет: «Тут доплачивают, тут вводят дополнительную должность... Что за богатая школа такая?» Не богатая, обычная. Как и у всех есть надтарифный фонд (положенные 25% отдай - не грехи), только с коллективом мы договорились, помимо тетрадей и кабинетов, не всем поровну, хоть и по три рубля, а в зависимости от трудового вклада: надбавка устанавливается за конкретное дело и на конкретное время. Но разговор о школьных деньгах – это отдельный разговор. Суть ведь больше не в деньгах, а в людях. Конечно, как директор, я постарался сманить в школу многих знакомых хороших учителей, но коллектив большой, за сто человек, - такого количества друзей-педагогов не отыщешь. Никакого специального отбора мы не делаем. Особенно в условиях дефицита учительских кадров не покапризничайешь. Это только в былые времена (помните замечательный фильм с участием Олега Борисова) директор мог позволить себе брать учительницу на работу или не брать, в зависимости от того, насколько правильно она произносит слово «трамвай». А сейчас мы берем всех, кто придет. Но я считаю, что подавляющее большинство людей, если их поставить в нормальные условия, и работать будет нормально. Совсем не обязательно каждый должен быть энтузиастом и «гореть» на работе. Напротив, это, пожалуй, даже вредно, - быстро выгорит. Лучше просто честно и толково делать свое дело. Со всеми своими замами я работаю со дня основания школы. Свою задачу как директора вижу, прежде всего, в том, чтобы помочь каждому из них создать яркий привлекательный имидж и внутри школы и во вне. Я всячески поощряю их участие в различных семинарах и конференциях, отпускаю для проведения разнообразных экспертиз и способствую постоянной учебе на всяческих курсах. Считаю, что имидж директора складывается из имиджа его замов, так как каждый заместитель – это то или иное направление деятельности школы.

Мы можем сколько угодно ругаться между собой и спорить по любому поводу, но когда мы выходим за пределы моего кабинета, то выступаем единой командой с мушкетерским девизом «Все за одного». И теперь если мне самому приходится быть вне школы, я спокоен за любимое детище. Я знаю, что все идет своим чередом, трудности преодолеваются, проблемы решаются. Два года я проучился с отрывом от производства, получая второе высшее образование. Именно в этот период школа без моего непосредственного участия получила звание «Школа года Санкт-Петербурга».

Работа завуча – это трудная, но интересная работа, она поглощает человека целиком и требует полной отдачи сил. Мы совместными усилиями постарались сделать ее условия наиболее подходящими для этой напряженной деятельности. Я искренне благодарен своим коллегам за понимание, постоянную помощь и поддержку. Завуч - он вовсе не второй, он первый, только каждый в своем деле.

Директор школы № 590  
Каменский А.М.  
Санкт-Петербург