

ставила на свои места. Правда, и у меня сомнений прибавилось на этот счет. Инна Васильевна, кстати, много лет проработала в школе №3 города Невьянска, имела высшую квалификационную категорию.

Фамилию сменила на Ушенину. Муж Инны Васильевны — представитель замечательной учительской династии. Его мама, Нина Николаевна, многие годы проработала учителем начальных классов в Конёвской школе. Сестра Виалетта Николаевна была директором Аятской школы, а сестра Лидия работала учителем школы №3.

Конечно, выполняя четкие указания, как и в любой другой школе, у нас присутствовало наставничество над молодыми специалистами, была обозначена методическая проблема школы и каждого педагога.

Учительский коллектив был достаточно молодым. Большая часть педагогов начала работу с 1973 года по 1976 год. В частности, в 1973 году в школу пришла Палкина (Османина) Зинаида Ивановна на должность учителя математики. Впоследствии много лет проработала завучем (1982 по 1995 годы), а с 1995 по 2001 год — заместителем директора по учебно-производственной работе. В 1974 году начинают свою деятельность два молодых педагога — Виталий Михайлович Ушенин и Анатолий Анатольевич Белоусов. Массовый молодежный десант появился в 1976 году. Именно с появлением этих педагогов связаны многие изменения в жизни школы. Появился и новый учитель иностранного языка Конькова Вера Всеволодовна, внесшая серьезный вклад в развитие воспитательной системы учебного заведения. В числе этих «десантников» был и я. Мне было предложено поработать год — другой в сельской школе. Правда, эти два года затянулись практически на всю жизнь.

Неоднократно предоставлялась возможность сменить место работы и проживания. Приведу лишь два примера. Первый связан с переездом на работу в «Артек». Но в облоно, как только узнали об этом, высказали категоричное возражение. Второй эпизод был связан с возможностью уехать на работу в Германию. Рабочие места имелись и для меня, и для супруги, но и в этом случае ГК КПСС наложил вето.

Сейчас это воспринимается с трудом. Многие скажут — уехал бы и все. Но времена были другие. Вообще оценивать любой факт истории с позиции сегодняшнего дня не только неверно, но и безнравственно. В свое время мне не раз об этом говорил мой учитель К.В.Чайковский, я же это понял только сейчас. Мы живем и работаем в определенных условиях и по определенным правилам. Есть вещи, через которые переступать нельзя.

Конечно, мы могли все бросить и уехать, но в жизни чаще всего доминировало понятие «надо». И каждый раз руководство в том или ином виде пользовалось этим, а иногда и спекулировало. Но, надо сказать, что однажды я с трудом не поддался на серьезное давление и достаточно большие обещания.

Было это в середине 80-х годов, я уже член КПСС и парткома совхоза «Коневский». Как-то меня вызывает к себе первый секретарь ГК КПСС Геннадий Петрович Пономарев. Приказано прибыть к 7 утра. В 6.30 подходит машина. В 7.00 Пономарев начинает со мной беседу. Первая фраза: «С завтрашнего дня Вы переходите на должность секретаря парткома «Коневского совхоза». Для меня это было полной неожиданностью, что называется, как гром среди ясного неба!

Беседа продолжалась около часа. Точнее, это была не беседа, а силовое давление Геннадия Петровича. Поняв, что я не хочу переходить на партийную работу, он использовал последний аргумент — я член партии и обязан выполнять её решения, а в противном случае... Сейчас это непросто понять, но в те времена спорить с первым секретарем ГК КПСС, да еще с таким как Геннадий Петрович, было, мягко говоря, себе дороже.

Я сделал, что называется, ход конем, сказав, что посоветуюсь с супругой. В то же утро достаточно остро поговорил с моим заместителем Ниной Вениаминовной Дмитриевой и с Еленой Юрьевной Пологовой (в будущем первым секретарем ГК ВЛСКМ Невьянского района), при этом им сказал, что если я ухожу, то Нина Вениаминовна назначается на должность директора, а Елена Юрьевна — на должность заместителя. Надо было видеть их реакцию... Я им сказал — выход один, поезжайте в ГК КПСС и убеж-

дайте Г.П. Пономарева. И надо сказать, не прогадал. Обе дамы с тортом пришли к Пономареву Г.П. домой. В подобных ситуациях спорить с Ниной Вениаминовной бесполезно. В результате все осталось на своих местах. Позже ни разу Геннадий Петрович мне об этом не припоминал.

В те далекие годы в школе работали молодые педагоги Маргарита Максимовна Хайдаршина, Нина Павловна Белоусова, Нина Ивановна Ждановских, которая успела поработать даже заместителем директора по учебной работе. Да всех и не перечислишь. Существовавшая тогда практика «отработки» после окончания профессионального учреждения регулярно поставляла нам достаточно талантливую молодежь. В разные годы работали и даже замуж вышли у нас в селе Наталия Александровна Пилясова, Елена Ивановна Мезенина. И всю эту молодежь надо было ставить на определенные рельсы. Что мы и пытались делать, в основном традиционными методическими средствами.

В изменившейся ситуации в условиях работы в новом здании мы активизировали работу по созданию конкурентной среды в педколлективе. Осуществлялось это различными способами: посещение педагогических форм, анкетирование учащихся и родителей, участие педагогов на различных научно-практических конференциях и т.д.

В 80-е годы накапливался опыт в данном направлении, но а в 90-е годы нагрянула аттестация. Многое из того, что мы делали раньше, проходило и в рамках аттестации педагогов. Наши наработки в значительной степени смягчили тот жесткий прессинг, который оказывался на педагогов тогда в рамках аттестационных процессов.

В период, когда наше образовательное учреждение еще не имело статуса лицея, основная нагрузка по организации методической работы и административному контролю лежала на плечах заместителя директора по учебной работе. Несмотря на то, что коллектив постоянно обновлялся за счет молодых педагогов, направленных по распределению, заместители директора по учебной работе менялись не часто, что позволило постепенно двигаться вперед.

После моего перехода на должность директора непродолжительное время заместителем по учебной работе была Нина Ивановна Ждановских. С 1982 года по 1995 год эту должность занимала Зинаида Ивановна Палкина. С 1995 года по 2006 год — Ольга Федоровна Морозова.

Отдельно несколько слов хочу сказать об Ольге Федоровне и её старших сыновьях. О.Ф. Морозова работала с Н.В. Дмитриевой в одной школе в Киргизии. Когда вернулась на родину Нина Вениаминовна, мы с её подачи пригласили и Ольгу Федоровну. Семья Морозовых достаточно большая — пять человек, поэтому удалось решить вопрос о приобретении для них трехкомнатной квартиры. После перехода Зинаиды Ивановны на должность заместителя по учебно-производственной работе, на место завуча была назначена Ольга Федоровна. Чуть позже её старший сын Валентин Юрьевич стал заместителем директора по строительству и коммерческим вопросам. Надо отметить, что он оказался достаточно полезным для лицея. Под его руководством были перестроены три кровли в шиферном исполнении на главном здании, спортзале и пришкольном интернате. Кроме этого, в сложнейший период безденежья, период тотального властовования взаимозачетов в конце 90-х годов и начале 2000-х, Валентин Юрьевич оказал серьезную помощь ОУ в превращении долгов предприятий в какие-либо товары. Правда, не все получалось до конца, но такие уж были времена. Невыплата заработной платы длилась до 10 месяцев, и если бы не взаимозачетные товары, то трудно сказать, как выживали бы сотрудники. А в этот период мы не только обеспечивали педколлектив и учащихся продуктами, конечно, по завышенным ценам, зачастую сомнительного качества и небольшого ассортимента, но и пекли свой хлеб в цехе «Дока-хлеб». Во многом это происходило благодаря предприимчивости Валентина Юрьевича.

Средний сын Ольги Федоровны — Алексей Юрьевич был назначен на должность старшего мастера. Таким образом, учитывая то, что Н.В. Дмитриева работала в должности заместителя директора по воспитательной работе, можно было считать, что большая часть руководителей лицея была представлена «киргизским десантом».

Но из семьи Морозовых наибольший вклад в развитие ОУ села Конево внесла сама Ольга Федоровна. Выдержаный, умный, хороший тактик, Ольга Федоровна обеспечивала достойно высокий уровень компетенции учащихся по предметам общеобразовательного цикла. После ухода из школы Нины Вениаминовны Ольга Федоровна сделала все, что от нее зависело, для того чтобы школа сохранила свой статус. За успешную работу ей было присвоено звание «Почетный работник общего образования».

После получения статуса «агролицея» у нас появилась методическая служба. Произошло это не сразу. Введение любых штатных единиц необходимо было обосновывать. Зависело это как от авторитета ОУ, так и от набора соответствующих образовательных программ.

Должность заведующего методическим кабинетом в агролицее появилась с сентября 1999 года. Её заняла Ольга Андреевна Ветошкина, ранее работавшая в заведующей библиотекой и к тому времени получившая второе высшее, теперь педагогическое, образование. Постепенно расширяется методическая служба, в частности, появляются маркетолог и еще один методист.

Мне в эти годы довелось участвовать в работе большого количества семинаров, проводимых в области. Неоднократно вместе с заведующими горено или методистами домов пионеров с подачи К.А.Лузиной принимал участие в поездках по городам — Москве, Ленинграду, Киеву, Кишиневу и другим. В рамках таких семинаров, обычно недельных, нас знакомили с лучшим опытом страны в системе дополнительного образования. Позже, как уже отмечалось, были международная школа менеджмента в образовании в Ростове, семинары за рубежом.

Между тем методическая работа в школе приобрела системный характер. Ниже я привожу отрывок из выступления Ветошкиной Ольги Андреевны на областных педагогических чтениях:

«Педагогу бывает очень непросто сориентироваться в мире многообразной научной литературы и «натолкнуться» на ту книгу, которая сможет помочь ему в решении проблемы. К тому же, по отзывам самих учителей, многие научные работы оказываются мало доступными для практиков: язык монографий по педагогике, а тем более по педагогической или социальной психологии труден для восприятия и понимания. В итоге складывается ситуация, когда громадное богатство отечественной педагогической и смежных с ней наук (возрастной и социальной психологии, психологии труда и т.д.) оказывается невостребованным педагогам-практикам и остается достоянием библиотечных полок. В свою очередь, практика продолжает накапливать проблемы, «критическая» масса которых столь велика, что образовательный процесс сегодня уже не справляется с возложенной на него миссией — подготовкой конкурентоспособного выпускника, требующегося на современном рынке труда.

Одной из причин, породивших описанную выше ситуацию, является, по нашему мнению, фактическое отсутствие между практикой и наукой «пространства», опосредующего их взаимодействие. Это «пространство» должны занимать люди, обладающие способностями «войти» в мир науки, отобрать необходимый для практиков научный продукт и трансформировать его так, чтобы он стал доступен педагогам. Этим людям необходимо стать своеобразными переводчиками науки практикам. С другой стороны, люди, находящиеся в этом «промежуточном пространстве», должны обладать способностями и соответствующими средствами адекватно транслировать технологизированный ими научный продукт практикам. Эти люди — методисты или педагоги-технологи, работающие в этом промежуточном пространстве.

Далее может возникнуть вопрос: кто станет потребителем услуг научно-методической работы? В первую очередь, это необходимо педагогам, в том числе, конечно, и мастерам производственного обучения. Потребности учителей порождаются теми затруднениями, которые они испытывают в своей повседневной работе. Естественно, у педагогов разного уровня профессионального мастерства и потребности разные, так как определяются они характером их индивидуальных проблем.

Вторую группу потребителей услуг научно-методической работы сегодня составляют управленцы. Также, как и в случае с педагогами, их потребности порождены трудностями, с которыми они сталкиваются в своей деятельности. В настоящее время руководители оказались в достаточно новой для многих из них ситуации — необходимости преобразования учебного заведения с целью его адаптации к новым социально-экономическим условиям с учетом перспективных тенденций развития рынка труда. Это, в свою очередь, потребовало осмыслиения идей, на которых должно строиться учебное заведение, оформления их в концептуальные материалы, а также разработки стратегических проектов и программ преобразования учебного заведения. Это новые задачи для руководителя учебного заведения. Итак, ведущая потребность управленцев состоит в разработке концепции, стратегических проектов и программ преобразования образовательного учреждения в качественно новый тип.

Третью группу потребителей услуг научно-методической работы составляют ученые-педагоги. В последнее время они все больше озадачены созданием практико-значимого научного продукта, требующего экспериментальной проверки на площадках школ и училищ».

Чем же было вызвано создание такой серьезной структуры, как школьная методическая система? Ольга Андреевна в одной из своих работ приводит следующий аргумент: основным структурным элементом методической модели является методический совет, в функции которого входило: анализ потребностей педагогов и управленцев; проектирование концепции и программы функционирования и развития научно-методической работы в ОУ; организация и обеспечение деятельности всех её структурных звеньев; а также координация деятельности всех внутренних и внешних подразделений научно-методической работы.

Пристальное внимание к этой работе, несомненно, принесло свои плоды. Учителя регулярно с успехом выступали на различных конференциях, областных педагогических чтениях. Уже с середины 90-х годов результативно участвовали в различных педагогических форумах О.Ф. Морозова, педагог-психолог Л.А. Сохина, З.И. Палкина, О.А. Ветошкина.

Занимаясь повышением уровня компетентности педагогов целенаправленно, мы понимали, что наиболее оптимальным было проведение семинаров непосредственно в лицее. Я уже упоминал о двух семинарах, наиболее значимых для коллектива, которые проводил со своей командой Александр Михайлович Землянский в 90-е годы. Продолжали мы заниматься этой работой и в начале 2000-х годов. В 2002 году было принято решение о создании на базе нашего ОУ областной экспериментальной площадки по вопросам социализации учащихся в рамках сельского социума. В процессе подготовки к этому событию был проведен (тогда уже в НЦО «Соболь») семинар под руководством доктора философских наук Ноны Константиновны Эйнгорн. Обсуждалась очень спорная для того времени проблема — формирование патриотических качеств личности. Для нашего ОУ эта тема всегда была актуальной.

Поскольку к решению проблем, возникающих в нашем образовательном учреждении, привлекались учёные, так или иначе мне и самому частично приходилось заниматься наукой. Не могу сказать, что делал это целенаправленно, скорее, по необходимости и эпизодически.

Таким образом, зачастую с закрытыми глазами, интуитивно мы выстраивали систему методической работы в Конёвской школе. Системой, конечно, в полном смысле это назвать трудно, но всегда было понимание того, что только учитель-профессионал, желательно талантливый, способен содействовать созданию ситуации успеха для ученика.

Радости и печали, и немного науки

В новейшей истории школы был еще один замечательный момент. В начале 90-х в деревне Осиновка мы создали культурно-образовательный центр на базе комплекса «Начальная школа-детский сад», расположенного в добротном кирпичном здании (постройки 1992 года) и досугового центра (ДЦ), расположенного также в отдельном здании. Руководство этим небольшим, но вместе с тем достаточно сложным комплексом я поручил Нине Вениаминовне Дмитриевой. И надо отметить, что она справлялась с этой работой блестяще. В детском саду и начальной школе были созданы практически идеальные условия, прежде всего материальные. Работу школы организовали в режиме полного дня, создали все условия для дневного сна не только детей дошкольного возраста, но и для всех учащихся начальных классов. В школе трудились достойные опытные педагоги: Светлана Михайловна Россамахина и её дочь Наталья Аркадьевна Панова. Досуговый центр функционировал для учащихся школы, а по вечерам и для всех жителей деревни.

Нина Вениаминовна работала практически с утра и до позднего вечера. Проводилась масса мероприятий — ДЦ пользовался большой популярностью. Многие ребята из села Конево регулярно посещали его. Здесь мы принимали наших гостей — директоров школ Невьянского района, руководителей и судей зимнего туристского слета, приглашали известных артистов, в частности, с сольным концертом выступил народный артист РФ, солист Уральского народного хора И.Пермяков.

В 1993 году это структурное подразделение школы посетил губернатор Свердловской области Э.Э.Россель. Увиденное ему понравилось. А вот мы остались не совсем довольны результатами его визита. Рассказав о своих проблемах, особенно связанных с развитием профессионального образования, мы рассчитывали, что нам окажут определенную помощь. Но Эдуард Эргартович лишь дал указание своему помощнику выдать книгу о развитии фермерства в Германии и все. В конце концов, и книгу нам не передали. Огорчен этим фактом был и глава администрации Невьянского района Василий Михайлович Масленников, с подачи которого губернатор побывал у нас.

Количество детей в Осиновке стремительно уменьшалось, и мы были вынуждены закрыть школу-детский сад, поскольку в то время на одного воспитанника этого подразделения приходилось более двух сотрудников. Главой администрации села Конево в то время работал Климарев Сергей Георгиевич. Человек энергичный, предприимчивый, сделавший много полезного для развития села, он тут же направил жалобу на незаконные действия директора школы по факту закрытия образовательного учреждения в Осиновке. Возмущение Сергея Георгиевича было вполне объяснимо — часть жителей этой деревни были против этого решения. А он как глава обещал всем отстаивать интересы сельчан.

Меня вызвал министр В.В. Нестеров, и, оказалось, что к нему был приглашен и С.Г. Климарев. Валерий Вениаминович без предисловий, возмущенно произнес: «Кто дал Вам право закрывать школу?» Честно говоря, я не ожидал подобной реакции, да и не знал, зачем был вызван к министру. Вовремя сориентировался и сказал о том, что мы закрыли не школу, а её филиал в деревне Осиновка, что закону не противоречит. Министр вызвал юристов, и те, естественно, подтвердили законность наших действий. Сергей Георгиевич был явно разочарован. И это был не единичный факт наших с ним разногласий.

В один из моментов, когда лицей практически не имел «живых» денег, а содержать нужно было ещё и детский сад в селе Конево, приходилось выходить из положения, снабжаясь по системе взаимозачетов. Сергей Георгиевич подсчитал и решил, что мы, взимая плату за содержание детей в детском саду, получаем огромные суммы и направляем их неизвестно куда. Вызвали представителя администрации города Невьянска. Приехал заместитель главы Невьянского района Анатолий Алексеевич Конов. Меня с проблемой не ознакомили, видимо, Сергей Георгиевич хотел использовать эффект неожиданности. Но А.А. Конов быстро разобрался в ситуации. Проблема заключалась в том, что по суще-

ствующим нормативам наш учредитель даже по системе взаимозачетов выделял не более 30-40% от положенного. И суммируя все средства, полученные на содержание воспитанников и от учредителя, и от родителей, мы не выходили и на норматив. Виновным в этой ситуации отчасти я считал и себя — необходимо было чаще информировать население о состоянии дел, в том числе и в области финансирования.

Вообще с проблемой «поиска черной кошки в темной комнате» мне не раз приходилось сталкиваться. Приведу еще пример. В те годы, когда ОУ не финансировалось «живыми» деньгами, существовала система взаимозачетов: давали условную сумму, и предприятия, а чаще посредники, за долги выдавали какой-либо товар по ценам в два, а то и в три раза превышающим истинную стоимость товара. На первых этапах существования этого безобразия нормативы не устанавливались. За сколько договоришься — за столько и получишь. Правда, под занавес той системы началось регулирование цен, но предприятиями оно не признавалось. Такие уж были времена!

В лицее этим вопросом занимался, как говорилось, мой заместитель Валентин Юрьевич Морозов. Как-то в конце 90-х и начале 2000-х годов нам была выделена довольно большая сумма в несколько миллионов на капитальный ремонт. При этом министр сказал, приобретайте то, что считаете нужным. С огромным трудом купили легковой автомобиль «Жигули» 10-й модели, компьютеры и многое другое. Своевременно отчитаться у Валентина Юрьевича не получилось — слишком уж запутанными были эти схемы. Вот где было место для коррупции... И надо сказать, что поставщики делали капиталы на этом за счет бюджетных организаций. Страдали, конечно, последние. После моего перевода в Невьянский профессиональный лицей бухгалтерия НЦО «Соболь» инициировала ревизию, которая показала, что около шести миллионов рублей были использованы не по назначению. Естественно, соответствующие органы начали расследование. Пришлось доказывать, что траты были целевыми. Я поехал к министру и попросил подтверждение у Валерия Вениаминовича в том, что имелось разрешение на приобретение вычислительной техники и машины. В.В. Нестеров в очередной раз проявил себя честным и порядочным человеком. Безусловно, подсудное дело развалилось, но неприятный осадок остался.

Возвращаясь к закрытию школы в деревне Осиновка, должен высказать свою позицию. Маленькие школы, даже начальные, в которых в каждом классе учится от одного до пяти человек, являются, на мой взгляд, для детей не благом, а злом. В этом я убежден. Почему? В таких школах все сотрудники стараются создать максимально комфортные условия для ребенка. Создается практически идеальная бесконфликтная среда. По окончании такой школы у ребенка не вырабатывается иммунитет на конфликт, позже такие дети очень плохо социализируются. Но не только в этом дело. Работать в мало-комплектном классе достаточно трудно — нет критической массы «мозгов», отсутствует конкурентная среда. Учащийся не может отвлечься ни на минуту. В конечном счете возникает стрессовая ситуация для ребенка. Одним словом, в рамках классической образовательной системы невозможно обеспечить необходимое развитие детей в мало-комплектных школах. Но и здесь есть выход — внедрение иной образовательной системы (не технологии, а именно системы), базирующейся на иной философии и психологии. Не буду углубляться дальше в теорию — расскажу, как мы пытались это делать.

В начале 90-х годов заведующий кабинетом управления ИРРО Свердловской области Р.Х. Рахматуллина предложила мне начать обучение в российской школе менеджеров образования в Ростове. Именно там я и познакомился с замечательным ученым, философом Александром Михайловичем Землянским, который руководил обучением. Учеба велась в очно-заочной форме и продолжалась полтора года. Преподавателями были известные в стране психологи, социологи, специалисты по менеджменту и, конечно, сам Александр Михайлович.

Страна стремительно менялась. Большие перемены должны были произойти и в системе российского образования, в сферу которого активно стал проникать мировой опыт. Школа менеджеров, прежде всего, была призвана дать своеобразный алгоритм необхо-

димых действий по переводу управления ОУ на принципиально иные рельсы. Первое время было очень трудно воспринимать информацию, как правило, полностью или частично противоречащую нашим представлениям о руководстве учебными заведениями. Для меня особенно сложно было воспринимать кибернетику управления. Но главный вывод для себя сделал: «управлять — значит конструировать обратные связи». Мы этим и раньше занимались в школе, но скорее, стихийно. После обучения пришло осознанное понимание необходимости этого вида деятельности.

Одним из серьезных дел, которые мы проводили у себя в школе в межсессионный период, стала организация социологического исследования (по полной программе) необходимости введения в нашем ОУ профессионального образования. Когда позже мы готовили обоснование в Департамент образования Свердловской области, данный документ был отправной точкой.

Позже, в рамках этой школы, в качестве закрепления полученных навыков я участвовал в проведении международных семинаров в Эстонии и на Кипре. В ходе одного из семинаров на острове мы и договорились с А.М. Землянским о подготовке серии занятий с педагогами Конёвской школы. Причиной тому стали неоднократные упреки различных проверяющих органов в значительном отрыве в вопросах понимания процессов развития образования в ОУ между директором и педколлективом.

Мне посчастливилось в тот сложный период получать доступ к самой нужной и «горячей» информации от лучших управленцев страны. Безусловно, после каждого курсов, семинаров и обучения в российской школе менеджеров образования в Ростове-на-Дону я проводил занятия с педагогами, и не только нашего учебного заведения. В период с 1992 по 1994 годы кабинетом ИРРО под руководством Р.Х. Рахматуллиной на базе нашего ОУ проводились недельные сборы для директоров сельских школ Свердловской области. Около 100 руководителей прошли эти школы управления. Мне приходилось выступать на тех занятиях в роли «учителя начальных классов», как иногда шутили слушатели — почти все «предметы» проводил я. Для подбора содержания этих семинаров я использовал материалы ростовской школы менеджеров и, конечно, опыт работы нашего ОУ.

Безусловно, мы проводили не только теоретические занятия, но и по желанию педагогов демонстрировались различные педагогические формы. Школа и мои коллеги по итогам данных семинаров материально поощрялись. Семинар для директоров школ проводился на платной основе. В стоимость включалось проживание, и питание, и обучение, и, конечно, организация досуга. И вместе с тем желающих всегда было больше, чем мы могли принять.

Но вернемся к семинарам, которые у нас в школе проводил А.М. Землянский со своей командой. Специфика «европейских» семинаров (а проводились они в течение трех суток) такова, что в ходе первых двух дней участники обучения осознанно, по особой методике тьюторами ставились в позицию неразрешимости проблемы, которой они занимаются. Острейшее чувство неудовлетворенности, слезы, полная беспомощность. А на третий день происходит чудо — участники семинара делают для себя открытие — находят способ решения проблемы. И снова слезы, но уже радости и состояние эйфории.

На одном из таких семинаров в группе, где я выступал в роли тьютора, рассматривали проблему социума деревни Осиновка. Основным игроком была Н.В. Дмитриева. Не буду описывать ход всей работы группы, но итог был неожиданным: оказывается, главным «врагом» для деревни, во всяком случае, для многих была именно Нина Вениаминовна. Слишком заботилась об односельчанах, опекала, пыталась решать их проблемы. И чем больше она этим занималась (а иначе она не могла), тем беспомощнее они становились. Росли иждивенческие отношения. Воистину, «не делай добра, не будет и зла». Надо было видеть глаза Нины Вениаминовны, когда она сама пришла к этому выводу. Таким образом, эти семинары во многом стали для педагогического коллектива отправной точкой для серьезного дальнейшего продвижения в профессии.

Из Эстонии я привез иной, тоже весьма ценный опыт. Семинар в этой прибалтийской республике проводили два замечательных ученых — Адамский и Землянский. Здесь я

впервые услышал об образовательной системе Марии Монтессори. Тогда возникла мысль, что это именно то, что нам необходимо. Данная система подразумевает индивидуальное обучение ребенка в группе. М.Монтессори разработала эту систему, как мы сейчас говорим, для детей 7-8 вида. Значительная часть наших детей имела подобные проблемы.

Обсудив в коллективе эту идею, мы начали подготовку: заказали так называемый «первый ящик оборудования». Он рассчитан на детей дошкольного возраста. Два педагога — Ольга Анатольевна Гришина и Людмила Владимировна Белоусова — прошли соответствующее обучение в Томске и Новгороде и с большим воодушевлением в 1994 году начали реализацию данной образовательной технологии в детском саду.

Первый год им пришлось работать без специальных наглядных пособий, лишь в 1995 году появился «первый ящик». Дети очень быстро осваивали материал, даже тот, который должны были получить в выпускной группе. В трехлетнем возрасте самые обычные дети Алексей Ахметов, Сергей Юлкин и Ирина Долбилина знали буквы и умели считать до 10 и обратно. Кроме того, называли свой адрес проживания, фамилии и имена родителей. Как и предусматривала образовательная система, занятия проводились в группе, но каждый продвигался в своем темпе.

На занятиях здесь постоянно были гости, происходящее на всех производило большое впечатление. Мы уже начали планировать приобретение «второго ящика» — комплекта наглядных пособий для начальной школы, поскольку данная система предполагала окончание ступеней начальной школы за период от одного года и больше (все зависело от успешности продвижения детей).

Но нашим мечтам не суждено было сбыться — приехала комиссия по лицензированию лицея. Ознакомившись с работой детского сада и программной документацией, она приняла решение о прекращении деятельности этой группы. Члены комиссии отметили значительные успехи детей, но камнем преткновения стало отсутствие согласования с Министерством образования по реализации данной технологии.

Конечно, можно было бороться, поехать к министру, но вся беда в том, что я хорошо знал его позицию по данному вопросу — он был против подобных инноваций. А жаль! Для малокомплектных начальных школ, прежде всего сельских, это наиболее оптимальный путь развития. Уверен, что не за горами то время, когда управленцы обратят свои взоры на эту замечательную систему. Таким образом, в 1998 году с образовательной системой М.Монтессори нам пришлось расстаться.

В конце 90-х в лицее появился еще один управленец Нина Геннадьевна Хазова. На её плечи я возложил руководство комплексом детский сад — начальная школа, расположенным в отдельном здании бывшего детского сада на 140 мест. Достаточно быстро все помещения преобразились. Нина Геннадьевна — человек неравнодушный, отличный хозяйственник. Она сумела в короткий срок навести соответствующий порядок в этом структурном подразделении лицея.

Затрагивая так или иначе науку, должен уделить внимание своему участию в ней. Анализируя свою жизнь с высоты сегодняшнего дня, могу достаточно уверенно сказать о том, что к научной деятельности определенная тяга была всегда. Окончив институт, я ни минуты не сомневался, что школа — это не мое. Я готовил себя к работе в заповеднике. И надо сказать, многое для этого сделал — писал запросы почти во все природные заповедники Советского Союза. Но видно, не судьба. Как говорится, «человек предполагает, а Бог располагает». Таким образом, почти вся жизнь была связана с образованием.

Но и в образовании постепенно начал приближаться к науке. Первые выходы в «свет» были в 1988 и 1989 годах: я принимал участие в научно-практических конференциях, которые проводили Академия педагогических наук и Министерство образования СССР. Конференции проводились в Москве. Мои выступления вызывали достаточно большой интерес, и мне предложили заняться написанием кандидатской диссертации. Тема была связана с организацией туристско-краеведческой работы и деятельностью разновозрастных объединений. Но серьезно заняться наукой не удалось.

Позже, в конце 90-х годов, судьба свела с замечательным человеком — академиком

Августом Соломоновичем Белкиным. Мы с ним проводили серию семинаров для управленцев Челябинской области. Август Соломонович давал теорию, я — практику. Человек очень увлеченный, Август Соломонович практически силовым порядком обязал меня начать писать научную работу. Я согласился. Но жизнь есть жизнь, она всё ставит на свои места. Повседневная работа снова поглотила, и сил на кандидатскую диссертацию уже не оставалось.

В начале 2001 года мне пришел вызов из Москвы для сдачи экзаменов кандидатского минимума. Рискуя, поехал и сдал. Как всегда, самым трудным для меня был немецкий язык, но тройку мне поставили. Что же касается философии и педагогики — вопросов нет. Особо хочу отметить момент сдачи экзамена по педагогике. По теме мне практически не дали говорить. Как только я заикнулся об особенностях нашего образовательного учреждения, «допрашивали» меня в течение часа. При объявлении результатов мне «досталось крепко»: «Вы уже обязаны были защитить докторскую диссертацию, а у Вас...». В этот же день мне был вручен Диплом действительного члена-корреспондента Академии детско-юношеского туризма и краеведения от 25 сентября 2001 года.

Но дома снова работа. И выделить время для науки не представлялось возможным. Это мне тогда так казалось. Сейчас-то я отчетливо понимаю, что за кажущейся занятостью лежала неготовность, прежде всего психологическая. Думаю, если эта книга когда-нибудь выйдет в свет, это будет, пусть небольшой, но компенсацией того, что я должен был сделать и не смог.

Особенности управления НЦО «Соболь»

Весной 1987 года меня пригласили на двухдневный семинар в Скатинскую школу Камышловского района. Данный семинар был организован кабинетом управления ИРРО Свердловской области, заведовала которым Роза Хусаиновна Раҳматуллина. Я уже упоминал её имя, но, думаю, будет справедливо кое-что дополнить. С Р.Х. Раҳматуллиной связаны многие позитивные события, происходившие в нашей школе. Во всяком случае, лично мое профессиональное становление шло при самом активном участии Розы Хусаиновны.

То, что я увидел в Скатинской школе, меня потрясло. Нет, это были не какие-то инновации, это была классическая система управления и организации образовательного процесса. Я побывал на уроке заслуженного учителя РСФСР, директора школы, учителя русского языка и литературы Людмилы Григорьевны Готкис. Очень сдержанный, я бы сказал даже где-то мужской стиль ведения урока литературы, никак не вписывался в мое представление о системе ведения этого предмета. И вместе с тем это было грандиозно. Затем мы присутствовали на просмотре строя и песни и увидели еще много других интересных дел. Вечером перед нами выступал танцевальный коллектив школы — лауреат всевозможных конкурсов в нашей стране и за рубежом. Я был просто сражен. К тому времени наша школа имела уже довольно приличный авторитет в области, но сравнение с этим учебным заведением опустило меня на нашу грешную землю. Нельзя сказать, что на меня снизошло озарение, но можно с уверенностью утверждать, что в моем случае сработал закон перехода количества в качество. Разнообразная и бессистемная информация, получаемая мною в ходе посещений различных образовательных учреждений Свердловской области, и встречи с учеными позволили в тот памятный вечер увидеть новые направления в стратегии развития нашего учреждения. Это и содержательный аспект школы полного дня, и механизм создания и функционирования разновозрастных объединений, и реализация демократических принципов в управлении ОУ через создание Совета школы.

Суть работы школы полного дня заключалась в увеличении значения дополнительного образования в общеобразовательном процессе. Чуть позже мы реализовали это на практике. Как уже отмечалось, каждый учебный день начинался с утренней зарядки, музыка транслировалась по радио, затем проводились оперативные совещания в разновозрастных объединениях. Далее в течение 30 минут проводилась самоподготовка к предстоящим урокам — ребята повторяли домашнее задание, получали консультации учителей. Особенno это помогало слабоуспевающим учащимся. В роли консультантов выступали и успешно обучающиеся школьники. На большой перемене проводилось общешкольное оперативное совещание. Я как директор школы имел полную информацию о происходящем в школе. И буквально за несколько месяцев нам удалось навести порядок с посещаемостью. Ранее сделать это было трудно — ребята проживали в четырех населенных пунктах. На этих же оперативных совещаниях подводились итоги прошедшего дня и ставилась задача на ближайшую перспективу.

После проведения трех уроков четыре раза в неделю во всех классах проводился спортивный час, преимущественно на улице. В один из дней проходили кружковые занятия по графику.

Безусловно, было введено двухразовое питание. По субботам уроков не было, это был день развития учащихся (кружки, секции, походы и т.д.). Идея была поддержана Главным управлением образования Свердловской области. Для ознакомления с особенностями школы полного дня приезжала заместитель начальника управления Раиса Яковлевна Свечникова, одобравшая это направление нашей работы и в дальнейшем всячески нам помогавшая. Безусловно, главным моим оппонентом и вместе с тем помощником был заведующий горено К.В. Чайковский. По его предложению, в один из вечеров меня пригласил для беседы начальник главного управления образования (ранее Облоно) Юрий

Степанович Бродский, мы очень долго говорили о проблемах развития образования и сельской школы в частности. Разговор оказался для меня очень важным и во многом определил подходы в развитии нашей школы. Юрий Степанович был сторонником возрастающей роли воспитательной составляющей в современной школе. С этим я вполне согласился, а вот по вопросу профессионального образования на базе сельской школы наши позиции немного расходились. В целом же мои взаимоотношения с областной властью в то время складывались не совсем ровно. Приведу пример.

Как правило, я участвовал в большинстве совещаний по образованию, проводимых в области, часто на них выступал. Как-то на одном из представительных заседаний позволил себе резко критиковать средний всеобуч, который, по моему мнению, приводил к лицемерию и для создания здоровой обстановки в школе мало что давал. В то время не то что говорить с трибуны об этом, а даже думать было нельзя. А тут такое! Одна из заместителей Ю.С.Бродского, как только я зашел за кулисы, устроила такой разнос, которого в моей жизни больше не случалось, обвинив во всех смертных грехах. Но «вода камень точит», отношения все-таки выстраивались. И это было очень важно для нашей школы. А как мы знаем, позже и средний всеобуч канул в лету. Правда, в настоящее время снова пытаются его ввести — это глупость для нашей страны, которая давно перешагнула критическую черту процента детей, рождающихся с задержкой психического развития. Правда, есть выход, но снова лицемерный — привести стандарты среднего образования к существующей действительности.

Вернемся к вопросу об управлении нашей школой. Как уже говорил, с 1 апреля 1988 года начали функционировать РОУ. С этого же периода начинает работу и высший управленческий орган — Совет школы. Реальная власть от директора и педсовета перешла к Совету ОУ. Задолго до принятия ФЗ «Об образовании» в 1992 году мы начали реализовывать принцип общественно-государственного управления образовательным учреждением. Надо отметить, что и на сегодняшний день для многих ОУ это является актуальным. Председателем Совета избрали директора. И я не возражал, более того, считал это правильным на тот период. Я должен был находиться внутри информационного поля, чтобы вовремя корректировать нормативно-правовую базу. Обладая в некотором смысле авторитарным стилем в управлении ОУ, я таким образом в том числе ограничил и свою власть коллегиальным органом.

До 2002 года Совет ОУ работал в соответствии с Положением без особых затруднений. Безусловно, вопросы, рассматриваемые на его заседаниях, были различными: от утверждения плана работы до расходования средств, заработанных учащимися. Рассматривались и такие острые вопросы, как оставление учащихся на второй год обучения, отчисление из ОУ. В связи с этим ряд решений принимался очень сложно, и надо отметить, что были случаи, когда директор оставался в меньшинстве. Но я был обязан подчиниться большинству. Таковы были правила, установленные Советом. Количество членов Совета было различное. Вначале оно составляло 15 человек, но по мере увеличения числа обучающихся, особенно за счет ступени профессионального лицея, количество возросло до 21 участника.

В 1998 году опыт управления ОУ (тогда уже агролицея) был представлен на областных педагогических чтениях и опубликован в сборнике «Образование человека: к будущему от прошлого» (Екатеринбург, 1998 год). Чем же мы жили и что руководило нами в конце 20-го столетия?

Основной идеей эволюционирования агролицея в направлении демократизации процесса управления стало постепенное, но достаточно динамичное увеличение субъектности двух групп образовательного процесса — учащихся и родителей. Процесс реализации данной идеи начался еще десять лет назад — в 1988 году, когда были созданы две структуры — экспресс-совет (прообраз ученической думы) и Совет ОУ. Позже общественная составляющая управления агролицеем включала в себя следующие структуры: представительные (Совет лицея и ученическая Дума), исполнительные (ученический комитет и его комиссии, органы самоуправления разновозрастных объединений), информационный

центр, а также ежедневные оперативные совещания разновозрастных объединений и органов соуправления и административного совета агролицея, выполнявших интегративные функции. Все структуры действовали в условиях нормативно-правового поля.

Специфика деятельности данных структур заключается в следующем. Основным представительным органом агролицея являлся Совет. Ежегодно он формировался из числа учащихся (избранных на заседании ученической Думы), родителей (избранных на общем родительском собрании) и педагогов (избранных на заседании методического совета агролицея). Представители от педагогов выдвигались независимо от должности или принадлежности к тому или иному модулю единого образовательного комплекса. Совет выполнял многочисленные функции, ведущими из которых были: расширение и укрепление нормативно-правового поля; решение основных финансовых вопросов; определение основных стратегических направлений и развития агролицея; контроль за реализацией прав обучающихся на качественное образование. Решение Совета являлось обязательным для всех участников образовательного пространства единого образовательного комплекса (ЕОК).

Ученическая Дума — это специфический орган, в состав которого входили только учащиеся (один от пяти). Представитель избирался на год. Вопросы, поднимаемые Думой, носили совещательный характер и позже выносились для рассмотрения на заседании Совета лицея. Например, обсуждение правовых документов агролицея, организация соревнования между РОУ и все спорные вопросы, связанные с этим направлением деятельности, а также с жизнью ученического коллектива (досуг, внешний вид и т.д.).

После принятия решений их исполнение возлагалось на исполнительные структуры. Ежедневная корректировка и адаптация к достаточно быстро меняющейся внешней и внутренней среде осуществлялась на оперативных совещаниях. Основным управлением звеном в данном случае выступало оперативное совещание органов самоуправления. Проходило оно ежедневно после второго урока. На заседании, как уже говорилось, присутствовали дежурные командиры разновозрастных объединений (они переизбирались ежемесячно), Совет ученического комитета в полном составе, представители информационного центра, директор и его заместители (по возможности), при необходимости руководители РОУ и другие педагоги. На заседаниях подводились итоги текущих дел, происходил сбор и анализ различной информации, определялась ближайшая перспектива, осуществлялся контроль за посещаемостью.

Участие дежурных командиров в обозначенном оперативном органе невозможно было без проведения ежедневных оперативных совещаний в самих РОУ, на которых подводились итоги прошедшего дня и определялся объем дел на ближайшее время. Немаловажным являлся контроль за посещаемостью: в 1998 году в ОУ учились ребята уже из 17 населенных пунктов.

Особую значимость в демократизации среды занимали разновозрастные объединения учащихся. А ведущим органом соуправления стал ученический комитет лицея, пришедший уже в середине 1980-х годов на смену комитету ВЛКСМ и совету пионерской дружины. В его состав входили комиссии (порядка, учебная, досуговая) и несколько центров.

Наименее проработанной составляющей процесса управления в агролицее до 1995 года было информационное обеспечение. Но постепенно наметились позитивные изменения, в частности, помимо стандартных информационных форм получили свое развитие лицейский видеоКентр (выпуск видеоновостей) и многотиражная газета.

Ежегодно (с 1993 года) в рамках специализированной смены МО РФ «Духовное возрождение села» общественная составляющая управления ЕОК агролицея проходила своеобразную педагогическую и, главное, ученическую экспертизу. Рассматривались различные подходы в вопросах соуправления, а также эволюционного возрастания субъектности в управлении в отношении учащихся. Результаты проведенной работы опубликованы в статье «Демократизация школы — один из ключевых вопросов её реформирования» в сборнике материалов, изданных МО РФ в 1997 году. Таким образом, нормативно-правовое поле во внутренней среде в основном сформировалось.

Безусловно, решение ряда проблем не означало появление новых, например: неспособность и нежелание части педагогов и учащихся, а в отдельных случаях и родителей, осуществлять свой функционал в условиях демократической среды; попытка некоторых педагогов отстаивать необоснованные собственные амбиции через общественные структуры; неспособность отдельных субъектов образовательного процесса определить баланс между общественными и личными интересами. Проблемы также возникали в связи со сложной политической и социально-экономической ситуацией в обществе, зачастую искаженным представлением в средствах массовой информации идей демократии, наблюдалась неадекватная оценка рядом сотрудников учреждения процессов, происходящих в ОУ. Такой ситуация была в 1998 году.

Как уже отмечалось, значительные изменения в управление лицеем были внесены в 2002 году. Что же представляло собою наше образовательное учреждение в этот период? Приведу некоторые данные. Перечень образовательных услуг и количество учащихся, которые их получали: общее количество учащихся — 365 человек, из них получающих дошкольное образование — 20 детей, учащихся начальной школы — 50 человек, в среднем звене учатся 110 школьников, среднее (полное) общее образование получают 25 человек, начальное профессиональное образование — 160 лицеистов, в кружках и секциях дополнительного (классического) образования занимаются 210 школьников. Расстояние до районного центра — 30 километров, до областного центра — 120 километров. Образовательное пространство учреждения охватывало 18 населенных пунктов Свердловской области. На занятия ежедневно подвозилось 144 учащихся (39% от общего количества). Основная масса ребят приезжала из Невьянска. 13 учащихся проживало в общежитии (3,6% от общего количества).

Специфика социума: образовательное учреждение расположено в типичном уральском селе, количество жителей — 890 человек. Образовательное учреждение было селообразующим. Сельское хозяйство в населенном пункте практически сведено к минимуму, и другого производства нет. Большое количество конёвцев ведет асоциальный образ жизни. Нет учреждений (или филиалов) дополнительного образования. Дом культуры выполняет функции досугового характера для небольшой части жителей (дискотеки, календарные праздники). Таким образом, все вопросы, связанные с образованием учащихся, находились в ведении нашего учреждения. Ситуация достаточно типичная для сел Свердловской области.

К 2003 году сложилась очень четкая и хорошо продуманная система управления образовательным учреждением. Практически каждый шаг Республики был прописан в законах и Конституции ДР «Соболь».

Педколлективом НЦО «Соболь» принимается термин «соуправление», а не «самоуправление». Основания для этого следующие:

1. Любое образовательное учреждение, в том числе и сельское, в соответствии с Законом РФ «Об образовании» может иметь одного или нескольких учредителей (сост. на 2002год). В частности, на том этапе развития наше ОУ имело двух учредителей — администрацию МО Невьянского района и Министерство общего и профессионального образования Свердловской области. Ввести в управленческие структуры представителей учредителей, расположенных в разных городах области не представлялось возможным. Кроме того, вся действующая нормативная база конкретно закрепляла определённые полномочия за учредителем и не только. В связи с этим любая система управления не может быть самоуправляющей — действует принцип «поворотка».

2. Приставку «со» мы рассматривали и как совместное управление чем-либо. И так как в непосредственном управлении учреждением принимали участие представители трех субъектов образовательного процесса (учащиеся, педагоги и родители), говорить о самоуправлении со стороны учащихся, на наш взгляд, также не совсем корректно. Более того, я бы сказал, что даже вредно. Термин «самоуправление», доставшийся нам от советского прошлого, способствует формированию лицемерной позиции как у детей, так и у взрослых.

3. В НЦО «Соболь» осуществлялся процесс реального участия в управлении «на равных», по крайней мере, двух субъектов ОП — учащихся и учителей, об этом свидетельствует их участие в различных структурах школьной республики. Мы можем с уверенностью говорить о реальной власти в руках и учащихся, и педагогов.

В связи с этим использование термина «соуправление» в существующих условиях можно было считать наиболее оптимальным.

Система соуправления в нашем образовательном учреждении базировалась на особенностях и традициях ОУ и социума; действующей нормативной базе РФ, Свердловской области, Невьянского района и, конечно, структуре нашего НЦО в связи с перечнем образовательных услуг, оказываемых учреждением; специфике ресурсного обеспечения учебного заведения.

Как было отмечено, существующая система соуправления НЦО «Соболь» начала складываться с 1988 года. За 15 лет сформировалась структура управления, основанная на подходах, где главенствующее место занимали интересы коллектива, а интересы конкретной личности учитывались по возможности. Более того, интересы личности часто входили в противоречие как с интересами коллектива, так и с парадигмальными изменениями, происходящими в обществе в целом и, в частности, в системе образования. Вместе с тем попытки эволюционирования в прежнем режиме успеха не принесли. Выявленное противоречие инициировало переход к модели управления, способной удовлетворить интересы отдельной личности и всего коллектива.

ОУ имело достаточно большой опыт реализации игровых технологий при организации соуправления. В связи с этим интеграция модели игровой технологии «Новая цивилизация» в «Демократическую республику» проходила достаточно эффективно и динамично. Как уже отмечалось, произошло это в 2002 году.

Но структура управления образовательным учреждением неизменной осталась. Высшим представительным органом ОУ является по-прежнему Дума республики (Совет центра), в состав которой входят 21 человек (7 учащихся, 7 педагогов, 7 родителей). Учащиеся избираются в состав Думы независимо от принадлежности к какому-либо формированию (РОУ или курсу) на собрании выборщиков из числа учащихся 5 класса — 4 курсов в начале сентября. Педагоги независимо от должности и принадлежности к какому-либо модулю избираются на заседании методического совета, родители избираются на общем родительском собрании центра из числа проживающих в сельской местности (родители учащихся, проживающие в городах и поселках городского типа Свердловской области из-за удаленности присутствовать на заседаниях Думы не могут).

На первом заседании Думы тайным голосованием на альтернативной основе избирается спикер (на один год). В полномочия Думы входят следующие направления деятельности ОУ: принятие всех нормативных актов, кроме делегированных Малому совету Думы; распределение финансовых средств, заработанных коллективом НЦО; решение вопросов, связанных с итоговой, рубежной аттестацией и с отчислением учащихся; утверждение Программы развития ОУ и планов её реализации; назначение (по представлению Премьер-министра) членов Правительства Республики.

Все члены Думы работали на неосвобожденной основе. Заседания Думы проводились редко — 5-8 раз в течение учебного года, в связи с этим для оперативного руководства Республикой избирался еще один представительный орган — Малый совет Думы. В его состав входили спикер Думы, Премьер-министр и пять членов Думы. В их полномочиях были следующие направления деятельности ОУ: принятие нормативных актов, делегированных Думой республики; оперативное руководство НЦО совместно с правительством Республики; осуществление контроля и руководства за финансовыми потоками в республике (валюта Республики). Решение и Думы Республики, и Малого совета Думы были обязательны для всех граждан, в том числе и для директора, так как он тоже гражданин ДР «Соболь».

Для реализации решений представительных органов были созданы исполнительные органы. К их числу относились административный совет, методический совет, кафедры

и другие формы управления образовательным процессом. В эти структуры входили только профессионально-педагогические работники. Деятельность их была направлена на реализацию основных положений программы развития образовательного учреждения. Данные структуры в условиях Демократической Республики очень тесно сотрудничали, а часто и совместно действовали с Правительством Республики, возглавляемым Премьер-министром, которого избирали при всеобщем тайном голосовании учащихся с 5 класса по 3 курс. Подобные выборы проводились с 1991 года, а до этого избирался председатель ученического комитета.

После подтверждения полномочий Центральной избирательной комиссией Премьер-министр представлял для утверждения на заседании Думы Республики членов кабинета — шесть министров (ранее ученический комитет): образования, культуры, труда и экономики, информации, спорта, порядка, а также верховых судей (3 чел.), председателя Центробанка, начальника налоговой инспекции, членов экспертного совета и начальника отдела юстиции. На данные посты мог претендовать любой гражданин Республики. Премьер-министр же после проведенного собеседования с кандидатами делал предварительный выбор.

Я уже упоминал о спорах, которые мы вели с автором игровой технологии управления «Новая цивилизация» А.С. Прудченковым. Предметом споров являлись выборы ключевой фигуры — Президента или Премьер-министра. Я считаю, что если бы мы избрали Президента, то технология осталась бы только игровой. Если же мы избираем Премьер-министра — технология становится рабочей. Почему? Суть проблемы в том, какую республику мы строим — президентскую или парламентскую. Если избирался президент, как высший орган власти, то какое место тогда в школе будет отведено директору? Конечно, это не будет восприниматься серьезно. Если же мы избираем премьер-министра, возникает две ветви исполнительной власти. Одну возглавляет директор, другую премьер-министр. Для обеих ветвей власти решение Думы обязательно. Конечно, работать это будет только тогда, когда педагогический коллектив и, прежде всего, директор будут готовы к таким переменам.

Разумеется, не все субъекты в равной степени были задействованы в управлении ОУ. Но так или иначе в управлении могли участвовать все. Активными участниками соуправления выступали следующие социальные группы: учащиеся 5-9 классов основной общей школы и 1-4 курсов профессионального лицея, руководители разновозрастных объединений учащихся, курсов и групп профессионального лицея, педагоги и родители — члены соответствующих фракций Думы Республики, члены административного совета НЦО «Соболь».

Эпизодически участвовали в управлении Республики «Соболь» некоторые педагоги, не принимающие участие в качестве руководителей подразделений Республики и советников структур Правительства Республики, родители учащихся (кроме членов Думы), учащиеся 1-4 классов и обслуживающий персонал НЦО «Соболь».

Соуправление охватывало практически все сферы деятельности НЦО. В частности: руководство образовательным процессом, создание и совершенствование нормативно-правовых оснований ОУ, а также участие в совершенствовании материальной базы ОУ, в распределении финансовых средств, в развитии социального партнерства и т.д.

Реализация направлений управленческой деятельности способствовала решению следующих задач:

- развитию сплоченности и координации ученического и педагогического коллектиvos;
- формированию культуры деловых отношений, навыков ведения деловой документации;
- развитию умений по решению возникающих проблем;
- осуществлению самораскрытия и самореализации личности;
- реализации принципа равноправия в совместной деятельности;

- реализации общественно-значимых мотивов участия в управленческой деятельности;
- умению планировать трудовую деятельность, рационально использовать рабочее время и место, вести учет результатов труда;
- повышению требовательности к себе и товарищам;
- воспитанию нетерпимого отношения к нарушителям трудовой дисциплины;
- содействию формирования у выпускников способности адаптации к непрерывно изменяющимся жизненным условиям;
- реализации разноуровневого подхода в организации соуправления с учетом личностных потребностей учащихся, определяющих их цели и профессиональную ориентацию;
- раскрытию учащихся как мыслителей, способных прогнозировать свою жизнь;
- формированию готовности участвовать в различных проектах.

Решение поставленных задач осуществлялось через следующие направления и формы работы:

- ✗ совершенствование норм правовой базы технологии ДР;
- ✗ выборы Премьер-министра и депутатов Думы на основе процедуры общего тайного голосования граждан ДР;
- ✗ референдум граждан по принятию Конституций Республики;
- ✗ совершенствование законодательной и исполнительной структур ДР;
- ✗ заседания Думы и Малого совета республики по корректировке локальных актов, утверждение итогов соревнования между формированиями, определение победителей конкурсов, назначение именных премий и стипендий;
- ✗ заседания правительства ДР по подведению итогов соревнования между формированиями, по разработке положений мероприятий и по планированию деятельности министерств;
- ✗ заседания оперативных совещаний органов соуправления и формирований;
- ✗ заседания специалистов министерств;
- ✗ заседания коллегии министерств.

Реализация обозначенных направлений возможна только при условии создания ситуации успеха у подавляющего большинства субъектов образовательного процесса.

При эволюционном поступательном движении стало вполне возможным потеснить педагогов на «управленческой скамейке» и предоставить места для учащихся и родителей. Так медленно, плавно была создана система управления, на мой взгляд, наиболее отвечающая запросам сегодняшнего дня. Конечно, совершенствование системы управления — процесс постоянный и застывшим он быть не может, в противном случае наступает кризис, который, как опухоль, начинает разрушать систему. Теорию еще раз подтвердила практика. Но это произошло позже. Пока же мы говорим о времени лучшем.

И в этой связи нельзя не назвать двух педагогов, которых я в полной мере могу считать своими единомышленниками в данном вопросе. Это мой заместитель Нина Вениаминовна Дмитриева и, особенно, педагог-организатор Ольга Анатольевна Гришина. На плечах Ольги Анатольевны лежал основной груз тактических действий в рамках ДР «Соболь».

Таким образом, достаточно чутко и оперативно реагируя на изменения в самом учреждении и социуме, мы постоянно эволюционно вносили изменения в систему управления учебным заведением. И это были, на наш взгляд, не игры в демократию и не модные новации — шел процесс поиска наиболее оптимальной системы, учитывающей интересы всех трех субъектов ОП в ОУ. На наш взгляд, на том этапе развития (2002-2004 годы) существовавшая система управления НЦО «Соболь» была наиболее оптимальной. Не случайно, как уже отмечалось, в 2004 году система соуправления была признана одной из лучших в РФ.

Опыт осмыслиения теоретической базы и практической реализации технологии был обобщен в научно-исследовательском проекте учащейся школы Долбилиной Ирины. Вот

что сама Ирина пишет по этому поводу:

«Обучение в школе с. Конево позволило мне получить огромный опыт научной деятельности. Интересной и успешной работой стал исследовательский проект «Моя республика». Наши разработки, внедренные в деятельность школьного самоуправления, были небезуспешны и они были ориентированы прежде всего на формирование личности ребенка школьного возраста. Говоря о сегодняшнем образовании сельских детей, можно только сожалеть, что они не получают и половины того, что имели в свое время мы. Благодаря ученическому самоуправлению, сельские дети могли конкурировать с городскими школьниками и превосходить их во многом».

Многолетний опыт управления образовательным учреждением позволяет мне утверждать, что только методичная ежедневная работа по совершенствованию данной структуры в условиях сельского социума, а соответственно и управление им, способна сохранить сельскую школу.

Еще раз хотел обратить внимание на то, что в условиях сельского социума на современном этапе стратегическим направлением развития образовательного учреждения является создание культурно-образовательных комплексов. Позволю себе высказать несколько неоднозначных мыслей по этому поводу:

1. Небольшой и достаточно закрытый сельский социум на протяжении всего периода его существования способствовал развитию общинности. В связи с этим искусственное деление бюджетных учреждений по ведомственному признаку входит в противоречие с общиным духом села.

2. Как правило, в большинстве сел ощущается нехватка квалифицированных кадров. Объединение кадрового потенциала позволит наиболее оптимально использовать имеющиеся ресурсы.

3. Учреждения образования и культуры реализуют, в основном, сходные функции и часто вступают в пассивную конкуренцию между собой.

4. В большинстве сел здания, занимаемые бюджетными учреждениями, используются не в полном объеме, и возникает ситуация, при которой неэффективно используются финансовые средства.

5. Опыт европейских стран показывает, что образовательные учреждения в небольших населенных пунктах вполне могут совмещать реализацию как образовательных, так и досуговых услуг.

6. Опыт и нашего образовательного учреждения, представленный в данной работе, позволяет мне утверждать, что создание подобных комплексов дает позитивные результаты.

Конечно, на первых порах придется преодолевать много проблем: межведомственных, психологических, организационных, финансовых и т.д. Так уж сложилось, что сельская школа была и есть пристанищем людей одержимых, в хорошем смысле этого слова. Только увлеченный человек способен нести в себе свет и дарить его людям. Чем больше субъектов ОП являются действительно субъектами в ОУ, тем самобытнее и привлекательнее школа. Управлять такой школой чрезвычайно сложно, но поверьте, это того стоит!