

# Школа на деле

Как управлять людьми,  
конфликтами и обучением



Илья Лейн

Илья Лейн

**Школа на деле. Как  
управлять людьми,  
конфликтами и обучением**

«Автор»

2026

**Лейн И.**

Школа на деле. Как управлять людьми, конфликтами и обучением  
/ И. Лейн — «Автор», 2026

**\*\*Аннотация\*\*** Школа каждый день проверяет взрослых на честность, выдержку и способность договариваться. Родители требуют ответа, учителя устают, дети теряют веру в себя, отчёты давят, конфликты вспыхивают там, где вчера всё казалось спокойным. Илья Лейн пишет о школьном управлении простым и точным языком. В центре внимания не красивые теории, а реальные ситуации: как принять трудное решение, поговорить с недовольными родителями, поддержать учителя, не потерять ребёнка за цифрами и выстроить работу так, чтобы школа действительно менялась. Эта книга для тех, кто работает в образовании и хочет руководить не страхом, привычкой или приказом, а смыслом, уважением и ясными действиями. Она помогает увидеть, из чего на самом деле складывается сильная школа: из ежедневных поступков, честных разговоров и ответственности взрослых перед детьми.

© Лейн И., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

Введение	5
Глава 1: Когда школа расширяет своё «мы»	8
Глава 2: Кто здесь отвечает на самом деле	15
Глава 3: Когда решение смотрит тебе в глаза	23
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# Илья Лейн

## Школа на деле. Как управлять людьми, конфликтами и обучением

### Введение

Зачем человеку, который умеет работать с классом, уходить из класса в кабинет с табличкой «директор»? Вопрос кажется простым только со стороны. Урок имеет ясные края: звонок, тема, тетради, разговор, глаза детей, которые то слушают, то делают вид. В кабинете директора края размыты. Туда входит всё: жалоба родителя, испуганный первоклассник, уставший учитель, письмо из управления, сломанная дверь, неудачная контрольная, разговор о деньгах, слухи в посёлке, отчёт, который нужен вчера. И всё это почему-то считают работой одного человека.

Но я всё равно понимаю того, кто идёт в эту работу. В какой-то момент учитель видит, что может влиять не только на свой урок. Он начинает замечать, как устроена школа. Почему один ребёнок каждый день получает второй шанс, а другой сразу попадает в список трудных. Почему сильный учитель выгорает рядом с равнодушным расписанием. Почему родители приходят в школу не тогда, когда их зовут, а когда уже обиделись. Почему хорошие решения умирают не от плохих людей, а от того, что их никто толком не объяснил. Директорство начинается именно с этого неудобного зрения.

Школа держится не на лозунгах. Она держится на ежедневных решениях, которые повторяются так часто, что становятся привычкой. Если в школе привыкли терпеть слабое чтение у третьеклассника, это тоже культура. Если учитель боится признаться, что у него не получается новая программа, это культура. Если родитель слышит от секретаря не «садитесь, сейчас разберёмся», а «вы опять не туда пришли», это культура. Никакой стенд с красивой миссией не перекроет этих мелочей. Дети читают школу по поступкам взрослых быстрее, чем взрослые читают планы развития.

В книге, от которой отталкивается эта работа, директор показан не как начальник в парадном смысле, а как человек в середине сложной системы. На него давят стандарты, оценки, законы, ожидания семьи, привычки коллектива, нехватка времени и денег. При этом главный вопрос остаётся почти детским по формулировке: чему здесь учатся дети и кто за это отвечает? Ответить на него честно труднее, чем заполнить любую таблицу.

Раньше директор мог считаться успешным, если школа была спокойной, расписание сходилось, документы лежали в папках, а коридоры не шумели сверх меры. Такое управление и сейчас нужно. Без него школа разваливается уже к среде. Но одного порядка мало. Можно иметь идеальные журналы и пустые уроки. Можно проводить совещания по плану и не замечать, что половина детей перестала верить в свои силы. Можно строго следить за дисциплиной и при этом воспитывать в школе тишину, а не учение.

Современный директор живёт в другом измерении. Он обязан думать об обучении, развитии учителей, данных, безопасности, технологиях, справедливости, праве семьи на голос, праве ребёнка на помощь, праве педагога на уважение. Он работает в обществе, где школа давно перестала быть закрытым зданием. Всё, что происходит внутри, почти сразу оказывается снаружи: в родительском чате, на собрании, в кабинете чиновника, в разговоре у магазина. Поэтому директор больше не может прятаться за фразой «мы всегда так делали». Эта фраза удобна, но от неё плохо учатся дети.

Особенно тяжело директору потому, что школа требует от него двух разных скоростей. Первая скорость медленная. Нужно годами строить доверие, договариваться с учителями, объяснить смысл общей цели, возвращаться к одним и тем же вопросам, не раздражаясь от повторов. Вторая скорость резкая. Сегодня случился конфликт, сегодня пришли результаты тестов, сегодня закрылась соседняя школа, сегодня ребёнку негде ночевать, сегодня родитель требует ответа. Нельзя сказать: подождите, мы обсудим это в следующем стратегическом цикле. Жизнь не ждёт красивого календаря.

Вот почему разговор о стандартах полезен только тогда, когда стандарты не превращают в деревянную линейку для наказания. Хороший стандарт не заменяет совесть и профессиональное суждение. Он напоминает, куда смотреть. Видение школы. Культура. Обучение. Работа с семьёй. Этика. Управление ресурсами. Безопасность. Всё это звучит сухо, пока не сталкивается с живой ситуацией. А потом оказывается, что за каждым словом стоит конкретный выбор. Кого пригласить за стол переговоров. Какие данные считать честными. Кому сказать неприятную правду. Как не потерять ребёнка, который уже привык, что его теряют.

В подготовке директоров слишком долго преобладала вера в передачу знаний: прочитал, записал, пересказал, сдал. Но директорская работа не раскрывается в пересказе. Она раскрывается в случае, где нет одного чистого ответа. Там нужно отделить главный вопрос от шума, увидеть людей, не забыть закон, вспомнить цель, рассчитать последствия и всё равно принять решение. Потом ещё придётся жить с этим решением среди тех, кому оно не понравилось.

Разбор случаев полезен именно поэтому. Он заставляет остановить школьный день, положить его на стол и рассмотреть. В жизни директор часто действует под давлением. В учебном случае он может задержаться на деталях: кто не был услышан, какие данные отсутствуют, какая привычка школы мешает решению, где прячется настоящий конфликт. Это не игра в бумажную мудрость. Это тренировка профессионального зрения. Чем раньше будущий директор научится видеть ситуацию целиком, тем меньше детей и взрослых станут платой за его обучение на ошибках.

Есть ещё одна причина, по которой такие случаи нужны. Школьные проблемы редко приходят в чистом виде. Конфликт о расписании может оказаться спором о власти. Низкие результаты тестов могут показать не слабость детей, а слабость общей работы учителей. Жалоба на родителя может скрывать страх педагога перед иной культурой семьи. Просьба о новой технике может быть не про технику, а про отсутствие подготовки и поддержки. Директор, который лечит только видимый симптом, занят пожаром. Директор, который ищет причину, начинает руководить.

В этой книге я буду говорить о директорстве как о работе, где видение проверяется не речами, а организацией будней. Видение не существует отдельно от расписания, бюджета, встреч, контроля, профессионального развития, разговоров с родителями и дисциплинарных решений. Если школа объявляет, что каждый ребёнок способен учиться, но самые слабые дети получают самых случайных взрослых и самые обрывочные программы, значит, видение осталось на бумаге. Бумага выдержит. Дети нет.

Мне близка мысль, что директору приходится всё время соединять три вещи: людей, цель и действие. Люди без цели быстро превращают школу в клуб обид и привычек. Цель без людей превращается в плакат. Действие без цели становится суетой. Директор каждый день собирает эти части заново. Иногда спокойно, иногда через неприятный разговор, иногда через ошибку, которую нельзя спрятать.

Введение нужно не для того, чтобы заранее дать ответы. Ответы в директорской работе дешевают, когда их произносят до ситуации. Здесь важнее научиться задавать правильные вопросы. Что мы знаем, а что только предполагаем? Чьи интересы видны сразу, а чьи спрятаны? Какая привычка школы сейчас защищает взрослых, но мешает детям? Какое решение

можно объяснить вслух без стыда? Кто должен участвовать в разговоре, если мы действительно говорим об общей школе, а не о кабинете директора?

Читатель может быть будущим директором, действующим руководителем, учителем, который присматривается к следующему шагу, или человеком, который просто хочет понять, почему школа так трудно меняется. Для всех ответ один: школа меняется через конкретных взрослых, которые перестают довольствоваться привычным порядком. Не через шумные кампании. Не через модные слова. Через работу, где есть ясная цель, общее участие, уважение к данным и готовность говорить о неприятном без унижения людей.

Директорство не подходит тем, кто ищет спокойную власть. Власти там меньше, чем кажется. Ответственности больше. Зато есть редкая возможность влиять на жизнь детей не по одному уроку, а через устройство всей школы. Это тяжёлая возможность. Она требует не героизма, а дисциплины, честности и способности снова и снова возвращать разговор к обучению. Когда взрослые устают, спорят, защищаются, перекладывают вину, кто-то должен спросить: что сейчас будет лучше для детей и как мы это сделаем на деле? В хорошей школе этот вопрос звучит не только из кабинета директора. Но обычно именно директор первым обязан не дать ему исчезнуть.

## Глава 1: Когда школа расширяет своё «мы»

В начале учебного года школа часто делает вид, что готова ко всему. Классы подписаны, кабинеты вымыты, расписание висит на стене, учителя получили списки. Но есть события, которые не спрашивают, готова ли школа. Закрылись две небольшие чартерные школы. Триста детей должны куда-то пойти. Формально ответ простой: они вернутся в обычные школы округа. На бумаге это выглядит как движение фамилий из одной таблицы в другую. В жизни это движение детей, родителей, обид, неудачных оценок, старых конфликтов и чужих ожиданий прямо в коридоры школы, которая и без того была заполнена до краёв.

Директор начальной школы читает распоряжение и понимает: времени почти нет. Часть родителей будет злиться на государство, часть на округ, часть на саму школу, хотя школа ещё ничего не сделала. Учителя будут спрашивать о местах, программах, уровне детей, нагрузке, дополнительных материалах. Секретарь первой услышит раздражённые голоса. Завуч начнёт считать парты. Психолог подумает о детях, которые придут уже с клеймом «неуспевающие». И вот тут решается, какой культурой живёт школа. Не потом, когда появится план, а в первые часы после новости.

Можно начать с обороны. Сказать: нам их навязали, мы не виноваты, пусть управление объясняет, почему мы должны разгребать чужие проблемы. Так говорят многие взрослые, когда боятся. В этих словах есть часть правды. Школа не создавала неудачу закрытых учреждений. Она не отвечала за их обучение, их кадры, их слабые результаты. Но ребёнок, который придёт в сентябре, не является ходячей ошибкой чужой системы. Он придёт с рюкзаком, с пробелами, с надеждой или без неё, с родителем, который может говорить жёстко просто потому, что уже много раз чувствовал себя обманутым.

Если директор этого не увидит, вся дальнейшая работа пойдёт криво. Новых детей начнут воспринимать как угрозу: угрозу рейтингу, дисциплине, привычному темпу, спокойствию учителей. Особенно опасно это в сильной школе, которая только что получила высокий статус. Там успех легко становится хрупкой собственностью взрослых. Его хочется охранять. И тогда дети из закрытой школы кажутся не теми, кому нужна помощь, а теми, кто может испортить показатель. Так школа начинает защищать вывеску вместо миссии.

Видение школы проверяется именно в такие моменты. Когда всё спокойно, почти каждый коллектив готов сказать: мы верим в успех всех учеников. Фраза хорошая, удобная, её легко разместить на сайте. Но вот приходят дети, которые три года не дотягивали до требований штата. Приходят подростки, у которых меньше половины класса сдавало ключевые экзамены. Приходят семьи, которые не просили закрывать их школу. Что означает «все ученики» теперь? Это слово растягивается до настоящего размера или сжимается до тех, кто уже удобен школе?

Первое действие директора должно быть не совещанием о том, как не потерять рейтинг. Первое действие - признать новую реальность и назвать её без паники. Да, дети придут. Да, среди них будут академические пробелы. Да, часть семей не доверяет обычной школе. Да, учителям потребуется поддержка. Да, придётся пересмотреть ресурсы. Но задача школы не в том, чтобы доказать, что эти дети чужие. Задача школы в том, чтобы принять ответственность за их обучение с первого дня, когда они входят в здание.

Это не добренькая фраза. Она требует жёсткой организационной работы. Директору нужно собрать людей, которые будут не просто присутствовать, а влиять на решение: учителей ключевых предметов, специалистов по чтению и математике, школьного психолога, представителя округа, родителей действующих учеников, родителей из закрытых школ, сотрудников, которые отвечают за расписание, питание, транспорт, дисциплину. Если разговор вести только с узким административным кругом, школа получит план для взрослых, а не план для детей.

При этом участие заинтересованных людей не означает бесконечные собрания ради согласия со всеми. Директор обязан держать рамку. Рамка простая: мы обсуждаем не то, брать или не брать детей, а как обеспечить им обучение и сохранить сильную работу школы. Родитель действующего ученика имеет право волноваться, что внимание учителя будет расплыено. Учитель имеет право сказать, что один он не вытянет большой разброс уровней. Родитель ребёнка из закрытой школы имеет право спросить, не будут ли его сына заранее считать слабым. Все эти вопросы нужно вынести на свет. То, что не обсуждают открыто, всё равно будет обсуждаться в коридорах, только злее.

Данные в такой ситуации нужны не для обвинения, а для точного начала. Школа должна получить результаты прошлых оцениваний, сведения о посещаемости, данные о специальных потребностях, языковой поддержке, дисциплинарной истории, если она есть и если её можно использовать законно. Но директору нельзя позволить данным превратиться в приговор. Низкий балл говорит, что ребёнок не освоил материал на момент проверки. Он не говорит, что ребёнок ленив, семья безнадёжна, а учителю остаётся только терпеть. Данные должны открывать путь к помощи, а не закрывать дверь.

В начальной школе главный вопрос, скорее всего, будет связан с размещением и базовыми навыками. Куда посадить детей? По возрасту? По уровню чтения? По прежнему классу? Нельзя решать это одним движением. Если ребёнка автоматически отправить в класс по возрасту, он может каждый день тонуть в заданиях. Если отправить слишком низко, он получит унижение и потеряет ровесников. Поэтому школе нужна короткая, аккуратная диагностика, проведённая не как экзамен для наказания, а как способ понять, с чего начинать. Родителям надо объяснить это заранее: мы не ищем повод понизить вашего ребёнка, мы ищем точку, с которой он сможет двигаться.

В старшей школе боль другая. Там подростки уже умеют защищаться от стыда грубостью, равнодушием, прогулом. Если они возвращаются в школу, которую когда-то покинули или которой не доверяли их семьи, они не придут с благодарностью. Часть будет ждать доказательств, что всё здесь против них. И они быстро найдут такие доказательства, если взрослые дадут повод: отдельные ярлыки, снисходительный тон, разговоры учителей в учительской, шутки учеников о «тех, кто завалил чартер». Директору старшей школы придётся работать не только с расписанием, но и с достоинством.

Сильная школа особенно нуждается в напоминании, что высокий статус не является музейной ценностью. Его нельзя хранить под стеклом. Если школа действительно сильная, она должна уметь учить тех, кому труднее. Иначе её сила слишком удобная: она держится на отборе, привычном составе, спокойных семьях и детях, которые уже пришли подготовленными. Настоящая проверка начинается тогда, когда в школу входят те, кто не вписывается в прежнюю картину успеха.

Здесь директору пригодится ясная формулировка общего видения. Не длинная, не парадная, а такая, которую можно повторить на собрании и не покраснеть. Например: «Наша школа отвечает за рост каждого ученика и строит работу так, чтобы сильные становились сильнее, а отстающие получали точную помощь без унижения». В этой фразе есть несколько обязательств. Не снижать планку. Не бросать слабых. Не превращать поддержку в жалость. Не забывать о тех, кто уже учится успешно. Такая формулировка не решит проблемы, но она задаст направление для споров.

После этого начинается трудная часть: план. План должен касаться учебной работы, людей, денег, времени и общения. Если он касается только учебной работы, учителя быстро упрётся в нехватку часов. Если только денег, деньги растворятся в покупках без смысла. Если только общения, получится красивая кампания, после которой дети всё равно не научатся читать лучше. Школьный план обязан быть связанным. Диагностика показывает группы потребностей. Эти группы влияют на расписание. Расписание требует кадров. Кадры требуют

подготовки. Подготовка требует времени. Время требует решений по бюджету и приоритетам. Всё связано, даже если удобно делать вид, что нет.

В начальной школе стоит создать переходный период, но не как отдельный загон для «бывших чартерных». Лучше организовать несколько уровней поддержки внутри обычных классов: дополнительные занятия по чтению, малые группы по математике, работу с речью, помощь после уроков, наставничество старших учеников, если оно уместно, и регулярные встречи учителей для анализа продвижения. Ребёнок не должен чувствовать, что его привезли в ремонтную мастерскую. Он должен попасть в класс, где помощь считается нормальной частью обучения.

Учителям нужно сказать правду: им будет труднее. Плохой директор избегает этой фразы, потому что боится испортить настроение. Хороший говорит её сразу и добавляет, что трудность не будет сброшена на одного учителя за закрытой дверью. Нужны общие материалы, совместное планирование, возможность быстро получить поддержку специалиста, ясные правила поведения, помощь администрации в разговорах с семьями. Учитель, которого оставили один на один с новым составом класса, быстро начинает искать виноватых. И часто найдёт их среди детей.

Для старшей школы план должен включать академическое восстановление без разрушения достоинства подростков. Нужны вводные встречи, анализ кредитов и пробелов, индивидуальные учебные маршруты, дополнительные занятия перед и после школы, но без ощущения наказания. Можно предложить летний мостовой курс, если позволяет время. Можно создать группы поддержки по ключевым предметам. Нужно внимательно отнестись к посещаемости: подросток, который пропал на третьей неделе, не должен стать строкой в отчёте через два месяца. Его надо искать сразу.

Отдельная работа нужна с учениками, которые уже учатся в школах округа. Дети быстро считают отношение взрослых. Если взрослые говорят о новых учениках как о проблеме, дети повторяют это грубее. Поэтому директору придётся заранее говорить с классами, ученическим советом, спортивными командами, активом. Не в духе сладкой проповеди о дружбе. Подростки не любят фальшь. Лучше прямо: к нам придут ребята из школ, которые закрыли. Им будет непросто, и нам тоже. Наша задача - не делить людей на старых и новых, а учиться вместе и отвечать за то, как мы ведём себя в своей школе.

Родители действующих учеников тоже нуждаются в честном разговоре. Их нельзя стыдить за тревогу. Если мать спрашивает, не снизится ли уровень класса, это не обязательно жестокость. Иногда это страх за своего ребёнка. Директор должен ответить фактами: какие меры поддержки вводятся, как будет отслеживаться успеваемость, как школа сохранит сильные курсы, какие ресурсы запросит у округа, как родители смогут получать информацию. Когда взрослым дают только успокаивающие фразы, они начинают искать свои источники информации. Обычно худшие.

С родителями детей из закрытых школ разговор должен быть другим по тону, но таким же честным. Им нужно услышать не «мы вас спасём», а «мы понимаем, что решение приняли не вы, и хотим начать с уважения». Школа может организовать отдельные встречи, экскурсии, знакомство с учителями, переводчиков при необходимости, простую памятку о расписании, питании, транспорте, кружках, правилах. Чем меньше мелких неизвестностей в первые дни, тем меньше поводов для взрыва. Родитель, который не знает, куда идти утром и кому звонить, быстрее становится сердитым родителем.

Коммуникация вообще должна быть постоянной, а не праздничной. Одно письмо не создаёт доверия. Нужны повторяющиеся каналы: встречи, короткие отчёты о ходе перехода, ответы на частые вопросы, телефонная линия или ответственный сотрудник, понятные правила обращения. Директору полезно самому быть видимым в первые недели: у входа, на собра-

ниях, в коридорах, на мероприятиях. Видимость не заменяет решения, но она снижает ощущение, что школа спряталась за дверью кабинета.

Самая неприятная часть работы - разговор о предубеждениях внутри коллектива. Не каждый взрослый скажет вслух, что считает бывших учеников чартерной школы слабыми или трудными. Но это может проявляться в ожиданиях, тоне, распределении внимания. Директор обязан остановить такие вещи рано. Не публичной казнью учителя, а профессиональным требованием: мы не называем детей проблемой, мы называем их потребности; мы не обсуждаем семьи в унижительных выражениях; мы не строим прогнозы по слухам; мы смотрим на рост, а не только на прошлый провал.

При этом директор не должен играть в наивность. Некоторые ученики действительно придут с серьёзными пробелами. Некоторые будут нарушать правила. Некоторые родители будут конфликтовать. Некоторые учителя будут сопротивляться. Видение школы не означает, что все сразу станут доброжелательными. Видение означает, что даже в конфликте школа знает, какие действия считает допустимыми. Дисциплина нужна, но она должна быть понятной и одинаковой. Поддержка нужна, но она не должна отменять ответственность. Уважение нужно всем сторонам, включая учителей, которые берут на себя новую нагрузку.

Вопрос бюджета в такой ситуации быстро становится проверкой серьёзности. Если округ говорит о принятии детей, но не даёт дополнительных ресурсов, директор должен поднимать вопрос настойчиво. Нужны часы специалистов, материалы для диагностики, возможно, дополнительные секции, транспорт, услуги переводчиков, повышение доступности консультаций, профессиональное развитие учителей. Нельзя требовать от школы нового результата на старом топливе и потом удивляться, что мотор стучит.

Профессиональное развитие должно быть практичным. Учителям не нужна общая лекция о важности высоких ожиданий. Они и так слышали это много раз. Им нужны способы работать с большим разбросом уровней, быстро проверять понимание, строить малые группы, восстанавливать базовые навыки без стыда для ребёнка, поддерживать дисциплину в классе, где часть учеников злится и боится. Лучше меньше красивых презентаций и больше совместного разбора уроков, работ учеников, ошибок в заданиях, удачных приёмов коллег.

Важный вопрос - как измерять успех. Если школа будет ждать только годовых результатов, она потеряет время. Нужны короткие промежуточные показатели: посещаемость, выполнение заданий, рост по диагностике, участие в консультациях, снижение дисциплинарных эпизодов, включение семей в связь со школой. Эти данные надо обсуждать регулярно, но осторожно. Цель не в том, чтобы каждую неделю устраивать суд над классом или учителем. Цель в том, чтобы раньше увидеть, где помощь не работает.

Директору придётся защищать и сильных учеников от невнимания. Это тоже часть честного видения. Когда в школу приходит большая группа детей с пробелами, есть риск, что все силы уйдут на срочную помощь, а дети, которые уже идут впереди, получают только фразу «вы справитесь». Справятся, возможно. Но школа обязана развивать и их. Поэтому план должен сохранять сложные курсы, проекты, кружки, олимпиадную работу, академические вызовы. Справедливость не означает одинаковое количество внимания в каждый момент. Она означает разумное распределение помощи и возможностей.

В этой истории есть ещё один слой: отношения с закрытыми школами и их сотрудниками. Легко говорить о них с превосходством. Мол, не справились, вот теперь мы исправляем. Такое настроение вредно. Во-первых, часть детей и родителей сохраняет привязанность к тем школам. Во-вторых, причины неудачи могли быть сложнее, чем лень или непрофессионализм. В-третьих, высокомерие редко помогает учить. Директору лучше говорить о будущем, а не устраивать суд над прошлым. Прошлое нужно изучить, чтобы не повторить ошибок, но не использовать его как палку.

Если в городе есть напряжение вокруг закрытия школ, директор может выйти за пределы здания. Встреча с общественными организациями, церквями, библиотекой, молодёжными программами, местными колледжами или работодателями может дать ресурсы, которых нет в школьном бюджете. Подросткам могут понадобиться наставники. Семьям - информация о социальных службах. Младшим детям - безопасные места после уроков. Школа не должна делать всё одна, но директор должен уметь собрать вокруг детей взрослых, которые могут помочь.

Самая большая ошибка - думать, что интеграция закончится после первых двух недель. В первые недели все на виду, все стараются, все говорят правильные слова. Настоящая проверка приходит позже, когда усталость накапливается, первые конфликты уже случились, результаты растут медленнее, чем хотелось, а старые ученики начинают ворчать, что раньше было спокойнее. Директору нужно заранее запланировать точки возврата: через месяц, четверть, семестр. Что получилось? Где дети выпали? Какие учителя перегружены? Какие семьи исчезли из контакта? Что надо изменить?

Школьная культура не меняется приказом, но приказ может показать, что терпеть нельзя. Если в школе появились насмешки над новыми учениками, директор должен реагировать. Если учитель отказывается выполнять общие решения, нужно разговаривать и требовать. Если родительская группа распространяет слухи, школа должна отвечать спокойно и фактами. Культура высокой поддержки не является мягкой тряпкой. Она требует границ. Иначе самые громкие люди быстро установят свои правила.

Есть соблазн придумать для этой ситуации один красивый символ: общий праздник, день знакомства, плакат, лозунг. Символы могут помочь, если за ними есть работа. Без работы они раздражают. Ребёнок, который не понимает дроби, не станет лучше учиться от плаката о единстве. Учитель, у которого в классе стало на восемь детей больше, не почувствует поддержки от воздушных шаров. Родитель, который переживает за сына, не успокоится от фотографии директора на сайте. Символ должен сопровождать дело, а не заменять его.

Что бы я сделал на месте директора? В первый день после новости собрал бы административную команду и составил список неизвестного. Не решений, а именно неизвестного: сколько детей придёт, какие классы, какие результаты, какие особые потребности, какие семьи уже настроены против школы, какие кабинеты доступны, какие учителя готовы вести дополнительные группы, какие деньги можно запросить. Хороший список неизвестного снижает панику, потому что превращает страх в работу.

Затем я бы назначил открытые встречи для двух групп родителей и одну общую встречу позже, когда появятся первые ответы. Параллельно начал бы разговор с учителями не с мотивационной речи, а с признания нагрузки. Сказал бы: нам предстоит сложный переход, и я не буду делать вид, что это обычный набор. Но я также не позволю нам говорить о детях как о проблеме, которую надо пережить. Мы будем строить помощь, требовать ресурсы и смотреть на данные каждую неделю. Это честнее, чем обещать лёгкий год.

Для учеников я бы подготовил короткое обращение через классных руководителей и сам прошёл бы по нескольким ключевым классам. Не для контроля, а чтобы задать тон. В старшей школе особенно важно, чтобы директор говорил с подростками как с людьми, которые способны понять сложность. Им можно сказать: рейтинг школы важен, но ещё важнее, какими людьми мы остаёмся, когда к нам приходят те, кому трудно. Такая фраза не всех убедит. Но она обозначит норму.

Через месяц я бы не стал спрашивать только: стало ли спокойнее? Спокойствие может быть обманом. Я бы спросил: кто из новых детей не продвинулся ни на шаг? Кто перестал ходить? Какие учителя чаще всего отправляют учеников в офис? Какие родители ни разу не вышли на связь? Какие сильные ученики потеряли доступ к сложным заданиям? Где расписание мешает помощи? Где правило оказалось глупым? Эти вопросы неприятные, зато полезные.

Директор не обязан знать все ответы заранее. Опасность не в незнании. Опасность в том, что директор начинает защищать свою уверенность вместо того, чтобы учиться вместе со школой. Ситуация с закрытыми чартерными школами потребует корректировок. Часть решений не сработает. Какие-то группы придётся переставить. Кому-то понадобится дополнительный взрослый. Где-то родительский конфликт покажет дыру в коммуникации. Признать это не слабость. Слабость - продолжать делать вид, что план идеален, когда дети уже выпадают.

В конце концов, эта история не только о чартерных школах. Она о любом моменте, когда в устоявшуюся школу входит новая сложность. Беженцы, дети из неблагополучного района, резкий рост числа учеников, закрытие соседней программы, изменение закона, провальные результаты, новый язык в коридорах. Каждый раз школа узнаёт о себе правду. Она либо расширяет своё «мы», либо начинает строить забор внутри здания.

Директор формирует культуру не тем, что произносит слово «культура». Он формирует её тем, кого приглашает к разговору, какие данные считает важными, как говорит о слабых учениках, как защищает учителей от одиночества, как отвечает разгневанным родителям, как распределяет деньги, как реагирует на насмешку, как признаёт ошибку. В такие моменты видение перестаёт быть текстом. Оно становится расписанием, тоном голоса, дополнительным занятием, звонком домой, требованием к округу, встречей после уроков.

Если школа сумеет принять этих детей без снижения ожиданий и без унижения, она станет сильнее. Не потому, что трудность сама по себе облагораживает. Трудность часто просто утомляет. Но правильно организованная трудность заставляет взрослых перестать жить на автомате. Она показывает, где школа была сильной по привычке, а где действительно умела учить. И если директор не испугается этой проверки, у школы появится шанс стать не только успешной по отчёту, но и честной по отношению к детям.

В такой школе новый ученик не обязан доказывать, что достоин места за партой. Его место уже признано. Дальше начинается работа: понять уровень, дать поддержку, потребовать усилия, включить семью, следить за ростом, исправлять ошибки взрослых. Это звучит просто. На практике всё проще и неприятнее: много разговоров, много усталости, много повторов. Но именно так строится школа, где слова о каждом ребёнке не выглядят украшением на стене.

Есть ещё мелкая, но важная вещь: язык документов. Если в письмах и планах школа пишет «контингент из закрытых учреждений», взрослые могут считать это нейтральным. Но за такими словами легко исчезают дети. Лучше называть людей прямо и уважительно: ученики, которые переходят к нам из Академии и Valley High. Это длиннее, зато не превращает ребёнка в категорию. Язык не решает проблему, но он показывает, как взрослые привыкли думать.

Некоторым директорам кажется, что твёрдость проявляется в скорости решения. Быстро распределили по классам, быстро провели собрание, быстро закрыли тему. В кризисе скорость нужна, но есть решения, которые нельзя делать вслепую. Особенно если речь о размещении детей, специальных услугах, дисциплинарных правилах и публичных обещаниях. Торопливость часто выглядит как сила только в первый день. Через месяц она возвращается исправлениями, обидами и словами: нас никто не спросил.

Учителю в такой истории нужно не только обучение, но и право на профессиональный разговор без обвинения. Если педагог говорит: я не понимаю, как учить этот класс, директор не должен слышать в этом предательство. Возможно, это первая честная фраза дня. Предательство начинается позже, когда взрослый перестаёт искать способ и начинает объяснять неудачу тем, что дети не те. Между этими состояниями есть пространство для поддержки, наставничества и общей работы.

Школа может назначить для новых семей взрослых проводников. Не торжественных кураторов на бумаге, а конкретных людей, которым можно задать простой вопрос: где купить форму, когда автобус, как связаться с учителем, что делать, если ребёнок боится идти в столовую. Такие мелочи кажутся второстепенными, пока не увидишь семью, которая из-за них

чувствует себя чужой. Чужой человек редко доверяет сложным объяснениям о стандартах обучения.

Отдельно стоит подумать о первых успехах. Детям, пришедшим из закрытой школы, нельзя обещать лёгкую победу. Но им нужны быстрые доказательства, что усилие здесь замечают. Учитель может показать рост в чтении за две недели, похвалить за выполненную серию заданий, дать роль в группе, помочь исправить работу и получить лучший результат. Не раздавать медали за присутствие, а замечать движение. Для ребёнка, привыкшего к неудаче, это иногда важнее длинной речи о будущем.

Директору полезно помнить: сопротивление бывает разным. Есть сопротивление эгоистичное, когда взрослый просто не хочет менять удобный порядок. Есть сопротивление профессиональное, когда человек видит риск, который другие пропустили. Есть сопротивление от усталости. Есть сопротивление от недоверия к администрации, потому что раньше обещали поддержку и не дали. Если всё сопротивление назвать негативом, школа потеряет информацию. Если всё сопротивление терпеть бесконечно, школа потеряет направление.

Работа с видением требует повторения. Один раз сказать недостаточно. Директор повторяет не для красоты, а потому что в напряжении люди забывают общую цель. На совещании, в письме родителям, в разговоре с учеником, в отчёте округу, в споре о бюджете должна звучать одна линия: мы отвечаем за обучение каждого и строим условия, при которых это возможно. Когда линия меняется в зависимости от аудиторки, доверие исчезает быстро.

Можно представить, что через год школа смотрит назад. Если всё сделано плохо, взрослые скажут: это был год, когда нам испортили показатели. Если всё сделано честно, они скажут иначе: это был год, когда мы увидели свои слабые места и закрыли часть из них. Не все дети вырастут одинаково. Не все семьи станут благодарными. Не все учителя будут довольны. Но школа будет знать, что не спряталась от своей работы.

Директор в этой истории не спасатель с громкими жестами. Он организатор смысла и труда. Он собирает людей, задаёт рамку, требует данных, защищает детей от ярлыков, защищает учителей от одиночества, требует ресурсов, держит связь с семьями, проверяет продвижение и исправляет план. Ничего романтического. Зато именно из этого складывается лидерство, которое можно увидеть в результатах и в поведении людей.

Когда я думаю о такой школе, я представляю не кабинет директора, а утро у входа. Новые дети стоят чуть в стороне. Старые ученики смотрят на них с любопытством. Родители задают вопросы. Учителя спешат к классам, уже зная, что день будет непростым. Директор стоит не для фотографии. Он ловит взгляд, отвечает коротко, направляет, успокаивает, где нужно, и напоминает сотрудникам то, что было решено. Именно здесь начинается культура. Не на странице плана. У двери, где ребёнок впервые решает, чужой он здесь или всё-таки ученик этой школы.

## Глава 2: Кто здесь отвечает на самом деле

Директор школы редко начинает рабочий день с большой идеи. Чаще он начинает его с мелочи, которая уже не мелочь. У секретаря краснеют глаза, потому что в приемной сидит отец третьеклассника и требует немедленно пустить его к директору. Учительница пятого класса стоит у двери с папкой и говорит, что родители перешли границу. Заместитель шепотом сообщает, что вечером в местной группе опять обсуждали школу, причем обсуждали так, будто в школе работают не люди, а удобные мишени. В коридоре дети шумят громче обычного, потому что взрослые уже передали им свое напряжение.

В такие минуты директор быстро понимает: вопрос не в том, кто громче говорит. Вопрос в том, кто в этой школе имеет право участвовать в решениях, где проходит граница участия и кто отвечает за результат. На бумаге все просто. Школа сотрудничает с семьей. Школа уважает разные мнения. Школа учитывает интересы сообщества. В жизни эти красивые слова часто входят в кабинет в виде обиды, страха, усталости и старых претензий.

Я видел, как хорошие педагоги начинали защищаться раньше, чем их кто-то обвинял. Я видел родителей, которые приходили с готовностью помочь, но через месяц уже слышали за спиной: они тут решили нас учить. Я видел директоров, которые боялись родительской активности не меньше, чем проверок. И я видел обратное: школы, где родители годами не переступали порог, а потом учителя жаловались, что семья не участвует в жизни ребенка. Значит, дело не в самом участии. Дело в том, как оно устроено.

Школа не может быть крепкой, если она закрыта от семей. Но школа не выдержит, если всякий, кто вошел в дверь, начнет управлять уроком, расписанием и программой. Между закрытой крепостью и шумным рынком есть пространство взрослого разговора. Директору приходится строить его самому. Не лозунгами, не плакатом у входа, не ежегодным собранием, где все слушают отчет и расходятся. Строить приходится через правила, привычки, ясные роли и постоянное объяснение того, ради чего все собрались.

В одной школе новый директор пришел на место, где результаты были низкими, а между детьми из разных семей уже лежала негласная линия. Одни считались нашими, другие чужими. Одни родители легко заходили в кабинет, другие стояли в стороне, потому что плохо говорили по-английски, стеснялись своего образования или просто давно привыкли, что школа не очень хочет их слышать. Новый директор решил открыть двери. Он встречался с родителями в маленьких группах, ходил в церковные общины, просил активных матерей помогать после уроков детям, которым трудно дается язык. Сначала это выглядело как победа. Дети оставались на занятия, родители приходили, учителя видели, что у школы появились новые силы.

А потом начался разговор, который почти всегда начинается после первой радости. Несколько учителей сказали, что родители заходят слишком далеко. Они помогают детям, а потом задают вопросы о программе. Они спрашивают, почему материал объясняют именно так. Они предлагают свои способы, иногда неловкие, иногда совсем не подходящие, иногда полезные. Учителям стало тесно. Им показалось, что их профессиональное место занято людьми без дипломов. Родители, в свою очередь, почувствовали холод и решили, что их снова терпят только до тех пор, пока они молчат.

Вот здесь директору нельзя выбирать простую сторону. Если он скажет учителям: терпите, родители имеют право, он потеряет доверие педагогов. Если скажет родителям: не вмешивайтесь, мы специалисты, он закроет ту дверь, которую сам с трудом открыл. Ему придется сделать трудную вещь: признать правду обеих сторон и не позволить ни одной стороне превратить свою правду в оружие.

Учитель действительно отвечает за учебный процесс. Это не мелкая административная деталь, а основа школы. Родитель может быть умным, любящим, внимательным, но он не ста-

новится учителем класса только потому, что хочет помочь. При этом родитель знает ребенка так, как школа не знает. Он видит усталость, страх, привычки, семейные обстоятельства, то, что ребенок стесняется сказать на уроке. Если школа отмахивается от этого знания, она сама себя обедняет. Значит, нужна не борьба за власть, а разделение ответственности.

Я бы начал не с общего собрания на двести человек. Большая встреча в момент конфликта часто превращается в спектакль. Люди приходят не слушать, а победить. Лучше сначала собрать маленький разговор: несколько учителей, несколько родителей, руководителей параллелей, консультанта или заместителя, если он умеет держать спокойный тон. Не для того, чтобы решить все за час. Для того, чтобы назвать вслух то, что уже все обсуждают в коридорах.

Директор может сказать просто: нам нужна помощь родителей, но помощь должна быть понятной и безопасной для учебного процесса. Нам нужна профессиональная самостоятельность учителей, но она не означает закрытость от семей. Мы не будем унижать родителей из-за образования, языка или дохода. Мы не будем ставить учителя в положение, где любой доброволец проверяет его как инспектор. После такой фразы разговор не становится легким. Зато он становится честнее.

Потом нужны правила. Не толстая папка, которую никто не читает. Несколько ясных пунктов. Родитель-доброволец помогает по заданию учителя. Он не меняет содержание урока и не оценивает детей. Вопросы о программе задаются не в присутствии учеников и не во время занятия. Учитель заранее объясняет, что именно нужно делать на дополнительных занятиях. Если родитель видит, что ребенок не понимает, он сообщает учителю, а не начинает самостоятельно перестраивать курс. Учитель, со своей стороны, не имеет права говорить о родителях сверху вниз, будто помощь семьи ценна только тогда, когда она молчалива.

Кто-то скажет, что это слишком просто. Но школа чаще спотыкается не о сложные идеи, а о неоговоренные ожидания. Один человек думает, что волонтерство означает помощь с карточками и чтением. Другой думает, что раз он помогает, он имеет право обсуждать методику. Третий считает, что родитель в классе, это угроза. Четвертый уверен, что школа наконец-то признала его равным специалистом. Пока это не сказано, конфликт растет сам.

Сотрудничество не рождается из добрых намерений. Оно рождается из повторяемых действий. В школе нужно завести ритм: короткие встречи учителей с родителями-волонтерами, обучение для помощников, перевод материалов на понятный язык, открытые часы для вопросов, ясная процедура жалоб. Не для красоты. Чтобы у человека был путь, кроме слухов и резких разговоров в коридоре.

Директору придется отдельно работать с учителями. Не читать им лекцию о любви к родителям, а дать возможность спокойно сказать, чего они боятся. Учитель может бояться не родителей, а потери контроля. Он может думать: я и так не успеваю, а теперь должен еще обучать взрослых. Он может помнить прошлый случай, когда родитель вынес обрывок разговора в соцсети, и после этого весь класс обсуждал учителя. Эти страхи нельзя высмеивать. Их надо разобрать и превратить в рабочие решения.

Например, если учителя боятся хаоса, директор дает шаблон занятия для волонтеров. Если боятся вмешательства, вводит правило, что все вопросы о программе идут через назначенную встречу. Если устали от дополнительных обязанностей, школа выделяет координатора родительской помощи. Если есть языковой барьер, ищет переводчиков среди сотрудников, старших учеников или общинных организаций, но не оставляет людей догадываться по жестам и обрывкам слов.

С родителями разговор тоже должен быть прямым. Их не зовут в школу для того, чтобы они заменяли педагогов. Их зовут потому, что без семьи ребенку труднее. Это разные вещи. Родительская помощь не измеряется тем, насколько громко родитель спорит с учителем. Иногда самая сильная помощь, привести ребенка вовремя, прочитать с ним текст, спросить не только о оценке, но и о том, что он понял, прийти на встречу, даже если неловко. Школа должна

это говорить. Многие родители не участвуют не потому, что им все равно. Они просто не знают, как участвовать так, чтобы их не оттолкнули.

Вторая школьная история выглядит смешнее, пока не окажешься внутри нее. Годами в начальной школе проводили праздник перед Хэллоуином. Дети надевали костюмы, родители украшали спортзал, учителя ставили столы для игр, соседи заходили просто потому, что приехали. Это была не столько программа, сколько часть местной памяти. Потом несколько родителей сказали, что праздник им не подходит. Они считали его религиозно неприемлемым, пугающим, неправильным для детей. Они предложили заменить его осенним праздником, убрать костюмы, убрать игры случая, убрать все, что может напоминать старую традицию.

Директор, который много лет не слышал жалоб, в такой момент легко совершает одну из двух ошибок. Первая, махнуть рукой: всегда так делали, значит, и дальше будем. Вторая, испугаться и сразу отменить все, чтобы не было скандала. Обе ошибки похожи: директор принимает решение быстрее, чем понял, насколько широко мнение, кого оно касается и какие ценности столкнулись.

Традиция в школе не становится правильной только потому, что она старая. Но и новое требование не становится справедливым только потому, что произнесено уверенно. Директору надо выйти из ловушки, где две активные матери говорят от имени всех, а молчаливое большинство потом обижается, что его не спросили. Для этого нужен сбор информации. Не тайное расследование, не голосование в духе кто кого перекричит, а спокойная проверка: что думают семьи, учителя, дети, местные жители, какие есть правила округа, какие есть ограничения по религиозным вопросам, безопасности и использованию средств.

В такой ситуации я бы не начинал с вопроса: оставляем Хэллоуин или убираем. Этот вопрос сразу делит людей на лагеря. Я бы начал с другого: зачем школе этот вечер. Если ответ, чтобы дети повеселились, это одно. Если ответ, чтобы собрать семьи и соседей, другое. Если ответ, потому что так было всегда, это слабый ответ. Школьная традиция должна служить сегодняшним детям, а не только воспоминаниям взрослых.

Когда цель названа, легче искать форму. Можно сделать осенний семейный вечер, где допускаются костюмы без пугающих образов. Можно оставить игры, но убрать то, что часть семей считает неподходящим. Можно разделить пространство: творческие станции, чтение, музыка, сбор средств для школьных проектов, безопасные развлечения. Можно отказаться от названия, которое вызывает спор, но сохранить главное: встречу семей, радость детей, участие соседей. Иногда уступка в названии спасает содержание. Иногда, наоборот, за названием стоит такая боль, что его нельзя менять тихо.

Но любые изменения надо объяснять. Если директор просто объявит: теперь будет по-новому, те, кто годами готовил праздник, почувствуют, что их труд стерли. Если он скажет: ничего не меняется, обеспокоенные родители решат, что школа слышит только удобных. Поэтому нужна комиссия или рабочая группа, но не декоративная. В ней должны быть родители с разными взглядами, учителя, представитель администрации, возможно, школьный юрист или сотрудник округа, если вопрос касается религиозной нейтральности. Группа должна получить срок и задачу: предложить формат, который сохраняет общую встречу и не заставляет семьи чувствовать, что школа навязывает им чужие убеждения.

Директору надо следить за языком. В конфликте язык портится первым. Одни говорят: фанатики хотят отнять праздник у детей. Другие говорят: школа развращает детей. С такими словами уже нельзя договариваться, можно только защищаться. Руководитель обязан остановить это в самом начале. Не грубо, но твердо. В нашей школе мы не называем семьи фанатиками. В нашей школе мы не обвиняем учителей в злонамеренности без фактов. Мы обсуждаем действие, а не унижаем человека.

Коммуникация с сообществом, это не рассылка после решения. Это часть решения. Школа должна заранее сказать, как будет собирать мнения, кто принимает окончательное

решение, по каким критериям, когда будет объявлен результат. Люди часто злятся не только из-за самого решения. Они злятся, когда чувствуют, что решение уже принято, а их пригласили для вида.

Есть еще один слой, о котором директору не стоит забывать. Любой школьный спор показывает детям, как взрослые обходятся с разницей. Если дети видят, что взрослые смеются над верующими родителями, они учатся презрению. Если видят, что один активный родитель может напугать школу и заставить ее отказаться от всего без разговора, они учатся давлению. Если видят, что взрослые способны спорить, слушать, менять детали и сохранять уважение, они получают урок лучше многих классных часов.

В обеих историях, с родительскими волонтерами и со школьным праздником, директор оказывается не судьей на пьедестале, а человеком, который держит процесс. Он не обязан нравиться всем. Это плохая цель. Он обязан сделать так, чтобы решение было связано с миссией школы, потребностями детей, законом, профессиональной ответственностью и реальным голосом сообщества. Когда хотя бы один из этих элементов выпадает, решение начинает хромать.

Часто директору советуют быть открытым. Совет хороший, но неполный. Открытая дверь без правил быстро становится проходным двором. Открытость должна иметь форму. Когда можно прийти. К кому обращаться. Какие вопросы решает учитель, какие директор, какие совет школы. Как подать жалобу. Как стать волонтером. Как школа отвечает на предложение. Кто сообщает о принятом решении. Взрослые люди лучше сотрудничают, когда понижают маршрут.

Я не верю в школу, где все всегда согласны. Если в школе нет конфликтов, это может означать не согласие, а молчание. Родители молчат, потому что считают разговор бесполезным. Учителя молчат, потому что боятся выглядеть неудобными. Ученики молчат, потому что привыкли, что взрослые все равно решат за них. Такая тишина опасна. Она красивая только для отчета.

Живая школа шумит. В ней спорят о домашнем задании, праздниках, переводах, дисциплине, языке, безопасности, телефонах, оценках, одежде, расписании. Работа директора не в том, чтобы выключить этот шум. Его работа, сделать из шума разговор. Разговор отличается от шума тем, что у него есть предмет, правила, память и следующий шаг. Сегодня мы выяснили факты. Через неделю смотрим варианты. Потом принимаем решение. Через месяц проверяем, что получилось. Без этого школа застревает в бесконечном обмене претензиями.

Для сотрудничества с семьями директору нужны данные, но не только таблицы. Нужны оценки, посещаемость, дисциплинарные записи, результаты проверочных работ. Но нужны и рассказы: почему родители не приходят, кто переводит дома документы, какие смены у родителей на работе, кто заботится о младших детях, где семья получает новости о школе, кого в районе слушают. Иногда директор ищет решение в кабинете, а ответ лежит в расписании автобусного маршрута или в том, что собрания ставят на время, когда половина родителей еще на смене.

Данные без человеческого разговора часто обманывают. Если на собрание пришли десять родителей из пятисот, можно решить, что остальным все равно. А потом выяснится, что приглашение было только на английском, встреча проходила в шесть вечера, няни нет, транспорт неудобный, а часть родителей еще помнит школу как место, где их самих когда-то унижали. Директор, который этого не узнает, будет строить политику на пустом месте.

Но и разговор без данных легко превращается в набор громких историй. Один родитель расскажет, что его ребенок страдает, другой скажет, что у него все прекрасно, третий обвинит учителя, четвертый обвинит семью. Поэтому нужно соединять. Слушать людей и проверять картину фактами. Смотреть на успеваемость групп учеников, на пропуски, на участие семей, на жалобы, на текучесть учителей, на язык общения школы с домом. Тогда директор видит не только отдельный пожар, но и проводку, из-за которой пожары вспыхивают снова.

Особенно осторожным надо быть с разнообразием. Это слово в школах любят произносить, но на практике оно означает вполне конкретные неудобства. Нужно переводить. Нужно объяснять иначе. Нужно учитывать праздники и семейные нормы, не отдавая школу на волю каждой частной просьбы. Нужно понимать бедность не как недостаток характера, а как условие, которое меняет поведение ребенка и возможности семьи. Нужно видеть, что одинаковое обращение не всегда справедливо. Если одному ребенку дома помогают два взрослых с высшим образованием, а другой переводит матери письма из школы, равные требования к домашней поддержке могут оказаться неравными по последствиям.

При этом директор не должен впадать в жалость. Жалость унижает почти так же, как презрение. Семья с низким доходом не нуждается в том, чтобы на нее смотрели как на проблему. Семья, которая говорит на другом языке, не является препятствием для школы. Она часть школы. Вопрос в том, какие мосты построены и кто по ним ходит. Если мост есть только на бумаге, люди все равно будут стоять на своих берегах и кричать друг другу через воду.

Школьное сообщество не появляется само из-за общего адреса. Люди могут приводить детей в одно здание и жить в разных мирах. Одни знают директора по имени, другие боятся секретаря. Одни понимают, что такое комитет, совет, учебный план, стандарты. Другие слышат набор чужих слов. Одни уверенно пишут письма, другие боятся поставить подпись. Директор, который говорит всем одинаково, часто говорит только с теми, кто и так умеет его слышать.

Поэтому хорошее сотрудничество начинается с перевода, и я имею в виду не только язык. Нужно переводить школьную систему на человеческий язык. Что такое оценивание. Почему ребенок направлен на дополнительные занятия. Что означает нарушение дисциплины. Чем помощь отличается от наказания. Почему школа просит подписать форму. Что будет, если родитель не согласен. Когда взрослым понятен смысл процедуры, они реже видят в ней нападение.

Внутри школы директору нужна команда. Один человек не удержит все связи с семьями, учителями, общинами и учениками. Но команда не должна быть кружком приближенных. В нее нужны люди, которым доверяют разные группы. Учитель, которого слушают коллеги. Родитель, который умеет не только требовать, но и объяснять. Сотрудник, знающий семьи. Возможно, представитель местной организации, которая работает с детьми после школы. Такая команда помогает директору не ослепнуть от собственного кабинета.

С командой тоже надо быть честным. Нельзя звать людей и использовать их как ширму. Если решение уже принято, так и скажите: нам нужно обсудить внедрение. Если решение открыто, скажите, что именно можно менять, а что нельзя из-за закона, бюджета или требований округа. Люди терпят ограничения лучше, чем обман. Когда директор изображает выбор там, где выбора нет, он сам портит доверие.

Доверие в школе расходуется быстрее, чем накапливается. Один разговор, где директор пообещал вернуться с ответом и не вернулся, стоит дорого. Одна жалоба, которая исчезла без следа, потом всплывает в каждом споре. Один учитель, публично выставленный виноватым ради успокоения родителей, запоминается коллективом надолго. Один родитель, высмеянный из-за акцента или образования, расскажет об этом соседям. Директор может не знать, что доверие уже ушло. Он увидит это позже, когда понадобится поддержка, а в ответ будет тишина.

Что делать, если доверие уже испорчено? Начинать с маленьких обещаний и выполнять их. Не обещать преобразить культуру за месяц. Сказать: к пятнице мы переведем правила волонтерской помощи. К следующей встрече покажем варианты праздника. Через две недели дадим ответ по расписанию дополнительных занятий. Мелкие выполненные обещания звучат убедительнее, чем большая речь о партнерстве.

В конфликте директору полезно отделять позицию от интереса. Позиция родителя: убрать праздник. Интерес может быть: ребенок не должен участвовать в том, что семья считает религиозно неприемлемым. Позиция учителя: не пускать родителей в учебный процесс. Инте-

рес может быть: сохранить профессиональную ответственность и порядок. Когда обсуждают позиции, стороны упираются. Когда выясняют интересы, появляются варианты.

Это не волшебный прием. Иногда интересы действительно сталкиваются. Бывает, что компромисс невозможен. Школа не может отменить учебную тему только потому, что она кому-то неприятна, если эта тема входит в программу и преподается нейтрально. Школа не может позволить родителю диктовать оценку. Школа не может проводить мероприятие так, чтобы часть детей чувствовала себя чужими. Руководитель должен уметь сказать нет. Но сильное нет отличается от ленивого нет. Сильное нет объясняет основания и предлагает допустимый путь. Ленивое нет закрывает разговор.

Есть фраза, которую директору стоит держать под рукой: я не обещаю, что решение будет таким, как вы просите, но обещаю, что мы рассмотрим ваш вопрос по понятным правилам. В этой фразе нет ласки. Зато есть уважение. Родителю не обещают победу. Учителю не обещают защиту от любых вопросов. Всем обещают процесс, который не зависит от громкости голоса.

В школах часто путают сотрудничество и согласие. Сотрудничество не требует, чтобы родитель любил каждое решение директора. Оно требует, чтобы у родителя была возможность понять решение, высказать свою позицию и увидеть, что школа не действует из пренебрежения. Сотрудничество не требует, чтобы учитель открывал урок для любой критики. Оно требует, чтобы учитель видел семью не как помеху, а как часть работы с ребенком.

Когда школа учится так работать, меняется и роль директора. Он меньше похож на диспетчера жалоб и больше на человека, который создает условия для общего дела. Он распределяет ответственность. Учитель отвечает за обучение. Родитель отвечает за поддержку ребенка и связь с домом. Ученик постепенно учится отвечать за собственное участие. Администрация отвечает за правила, ресурсы, безопасность и справедливую процедуру. Если все это смешать, школа начнет ругаться. Если разложить, она может двигаться.

Разумеется, останутся люди, которым мало любой процедуры. Кто-то будет приходить только требовать. Кто-то будет видеть в каждом изменении угрозу. Кто-то из учителей будет считать, что родителям лучше сидеть дома. Кто-то из родителей будет считать, что педагогический диплом ничего не значит. Директор не обязан переделывать характеры взрослых. Он обязан не дать этим характерам управлять школой.

Иногда самый полезный вопрос на встрече звучит буднично: что мы будем делать в понедельник утром? После громких слов о культуре, уважении и партнерстве школа все равно возвращается к понедельнику. Кто встречает родителей-волонтеров. Где лежат материалы. Кто объясняет правила. Кому звонит учитель, если возникла проблема. Как сообщают семьям о новом формате праздника. Кто отвечает на вопросы. Какие дети могут не участвовать в отдельной активности и чем они будут заняты. Без понедельника вся стратегия остается разговором.

Я бы предложил директору любой школы держать три документа, коротких и живых. Первый, правила участия родителей. Не юридическая броня, а понятный договор. Второй, карта коммуникации: куда с каким вопросом обращаться, в какие сроки школа отвечает. Третий, календарь встреч с разными группами семей, не только с теми, кто уже активен. Эти документы не решат все. Но они снимут часть хаоса и покажут, что школа не импровизирует каждый раз с нуля.

Еще нужно учить педагогов разговаривать с родителями. Многие учителя блестяще объясняют детям материал, но теряются перед злым взрослым. Они начинают оправдываться, читать нотации или закрываться. Разговор с родителем требует навыка: слушать без согласия, уточнять, держать границу, возвращаться к фактам, не обсуждать других детей, не обещать того, чего не можешь выполнить. Это не врожденный дар. Этому можно и нужно учить.

Родителей тоже можно учить школьному участию. Не сверху вниз, а практически. Как читать отчет об успеваемости. Как помочь ребенку с чтением, если сам читаешь плохо. Как задать вопрос учителю. Как подготовиться к встрече. Как отличить жалобу от предложения.

Как работает школьный совет. Как переводятся документы. Такие встречи иногда кажутся директору мелочью. Потом он удивляется, что жалоб стало меньше, а разговоры стали точнее.

В основе всего лежит простая мысль: школа принадлежит не директору, не учителям и не самым громким родителям. Она существует для детей, но дети живут внутри семей и сообщества. Значит, школа не может работать против семей, над семьями или вместо семей. Она может работать с ними. Это трудно, потому что семьи разные, учителя разные, ожидания разные. Но другой дороги нет.

Когда в школе появляется спор, директору стоит спросить себя: кто сейчас не слышен? В истории с родителями-волонтерами сначала были слышны активные родители и возмущенные учителя. А дети? Те, кому нужна помощь после уроков? Они могут не сказать ни слова, но именно ради них все затевалось. В истории с праздником слышны традиция и протест. А дети, которым страшно, скучно, радостно, неловко? Семьи, которые не ходят на собрания? Учителя, которые каждый год готовят мероприятие и уже устали? Если директор слышит только тех, кто стоит перед его столом, он принимает решение по неполной карте.

Справедливый процесс расширяет карту. Он не делает директора всезнающим, но уменьшает риск слепого решения. Спросить тихих. Проверить факты. Назвать ограничения. Дать срок. Вернуться с ответом. Объяснить. Проверить последствия. В этом нет романтики. Зато в этом есть профессиональная честность.

Мне кажется, что главный признак сильной школьной культуры проявляется не на празднике и не в отчете об успехах. Он проявляется в конфликте. Когда людям удобно, они почти всегда вежливы. Когда задеты ценности, страхи и привычки, становится видно, есть ли в школе общий порядок разговора. Если его нет, каждый тащит школу в свою сторону. Если он есть, школа может пережить спор и даже стать крепче.

Директор не должен бояться слов кто здесь главный. Иногда их произносят прямо, иногда прячут в жалобах. Ответ не в том, чтобы стукнуть кулаком по столу. Главный здесь не тот, кто громче, и не тот, кто дольше работает, и не тот, кто чаще приходит на собрания. Главной должна быть общая цель: обучение и взросление детей в безопасной, требовательной и уважительной школе. Директор отвечает за то, чтобы эта цель не потерялась среди обид и привычек.

Это звучит спокойно только на бумаге. На практике директор идет домой с тяжелой головой, потому что знает: завтра кто-то снова будет недоволен. Но недовольство само по себе не означает плохое руководство. Плохое руководство начинается там, где директор прячется от разговора, выбирает удобных людей вместо всех заинтересованных, обещает невозможное или позволяет конфликту унижать участников. Хорошее руководство не делает школу бесконфликтной. Оно делает конфликт пригодным для решения.

Когда родитель после трудной встречи говорит: я не согласен, но теперь понимаю, почему школа так решила, это уже результат. Когда учитель говорит: я боялся, что нас отдадут на разтерзание, но правила нас защищают, это результат. Когда семья, которая раньше не приходила, начинает задавать вопросы без страха, это результат. Когда школьный праздник меняется так, что дети по-прежнему ждут его, а семьи не чувствуют себя вытесненными, это результат. Не громкий, не праздничный, но настоящий.

С такой работы и складывается школа, где сотрудничество не висит на стенде, а происходит в обычных делах. В звонке. В короткой встрече. В переводе письма. В отказе от обидного слова. В честном объяснении границы. В готовности признать, что старый обычай можно пересмотреть, а новая просьба тоже должна пройти через общее правило. Это медленная работа. Зато она держит школу лучше, чем любой красивый лозунг.

И если директор спросит себя вечером, кто здесь отвечает на самом деле, ответ будет не про власть над людьми. Отвечает тот, кто не дает взрослым забыть, ради кого они собрались. Отвечает тот, кто умеет слушать и все равно принимать решение. Отвечает тот, кто строит порядок, в котором разные люди могут работать рядом, не превращая школу в поле боя. Это и

есть один из самых трудных участков директорской работы. Не самый заметный. Но без него все остальное начинает рассыпаться.

## Глава 3: Когда решение смотрит тебе в глаза

У директора школы есть странная привилегия: ему часто приносят вопросы уже в тот момент, когда простого ответа больше нет. Пока дело было тихим, каждый считал его чужим. Родитель говорил, что это забота учителя. Учитель говорил, что это семейная история. Тренер говорил, что это вопрос дисциплины команды. Завуч говорил, что надо подождать. А потом дверь кабинета закрывается, напротив садятся люди, и все взгляды сходятся на одном человеке. Не на самом умном. Не на самом спокойном. На том, кто обязан решить.

Я не верю в директора, который живет одними правилами. Правила нужны. Без них школа быстро превращается в базар, где сильный кричит громче, а слабый молчит дольше. Но правило не заменяет совесть. Оно только ставит рамку. Внутри этой рамки все равно остается человек, и этот человек должен спросить себя, кому поможет его решение, кому навредит, что будет с детьми завтра утром и сможет ли он сам потом смотреть учителям в глаза.

Этика в школе редко выглядит как красивый разговор о ценностях. Чаще она приходит в пятницу вечером, когда команда вышла в плей-офф, город уже развесил плакаты, а лучший бегущий обвинен в ограблении магазина. Или в обычный вторник, когда учительница с дрожащим голосом сообщает директору о болезни, надеясь на помощь, а через день узнает, что о ее диагнозе уже шепчутся в коридорах. В обоих случаях можно сослаться на процедуру. В обоих случаях этого будет мало.

Первый случай всегда громкий. Спорт, городская гордость, родители, газета, тренер, школьный совет, адвокат, разговоры в магазине, разговоры после службы, разговоры в очереди за кофе. Подросток совершил поступок или подозревается в нем. Суд еще не сказал последнего слова. Но школа должна решить сейчас: будет ли он играть в пятницу. И тут начинается давление, знакомое каждому директору, который хоть раз имел дело с популярным учеником. Если он выйдет на поле, половина города скажет, что школа предала свои правила. Если не выйдет, другая половина скажет, что школа сломала мальчику будущее до суда.

Второй случай тише, но иногда больнее. Никто не пишет о нем в газете. Нет парада, нет трибун, нет формы с номером на спине. Есть женщина, которой страшно. Она пришла к директору не как подчиненный к начальнику, а как человек к человеку. Ей нужно организовать замены, подготовить класс, пережить лечение и не потерять достоинство. Директор, возможно, хотел помочь. Он поговорил с коллегами, чтобы заранее решить вопросы. Но помощь, сказанная не тем людям и не в то время, легко превращается в предательство.

Вот почему честность директора проверяется не речами на августовском совещании. Она проверяется на таких мелочах, которые потом оказываются совсем не мелочами. Кому ты рассказал? Почему рассказал? Спросил ли разрешения? Не спрятался ли за словами о заботе? Не уступил ли тому, кто давил громче всех? Не сделал ли удобное решение видом справедливости?

В школе почти все видят поступок директора. Даже когда кажется, что никто не видит. Дети быстро чувствуют, кому разрешено больше. Учителя быстро понимают, можно ли доверять кабинету директора. Родители быстро узнают, одинаковы ли правила для всех семей. Один неверный шаг не всегда разрушает школу, но он дает людям новую мерку. После него они уже по-другому слушают обещания.

Если говорить о футболисте, то я начал бы не с игры. Я начал бы с того, что школа не суд и не прокуратура. Она не должна объявлять человека виновным до решения суда. Но школа и не рекламный отдел команды. Она отвечает за безопасность, за воспитательную линию, за доверие к правилам и за то, чему учатся остальные ребята, когда видят реакцию взрослых. Значит, вопрос не сводится к тому, нужен ли игрок на поле. Это самый плохой вопрос, потому что он сразу подталкивает к выгоде.

Надо поднять школьный кодекс поведения. Не для того, чтобы спрятаться за папкой, а чтобы понять, что школа сама обещала своим ученикам. Есть ли там правило о задержании? О тяжком проступке вне школы? О представлении школы на соревнованиях? О временном отстранении от внеучебных мероприятий? Если правило есть, его надо применять одинаково. Если его нет, нельзя за вечер сочинить наказание только потому, что вокруг шум.

Потом надо поговорить отдельно со всеми, кто несет ответственность, но не давать им управлять решением. Тренер видит команду. Родители видят сына. Адвокат видит дело. Полиция видит обвинение. Учителя видят школьный климат. Директор должен увидеть всю картину, и в ней ученик не исчезает за своим номером на форме. Он остается молодым человеком, который имеет права, обязанности и последствия.

Самая опасная фраза в таком деле звучит обычно мягко: ребята без него не справятся. Может быть, не справятся. Но школа существует не для того, чтобы выиграть любой ценой. Если остальные ученики увидят, что талант дает поблажку, урок будет ясным. Его не придется произносить. Он сам войдет в раздевалку, в коридор, в класс. Потом, когда обычного ученика отстранят за меньший проступок, никто не поверит объяснениям.

Но и другая крайность не лучше. Бывает директор, который спешит показать жесткость. Он хочет, чтобы все поняли: у нас порядок. Он выходит к родителям, говорит громкие слова, отстраняет ученика, хотя фактов мало, хотя школьное правило расплывчато, хотя семья еще ничего не успела объяснить. Такая жесткость похожа на справедливость только издалека. На деле она часто служит страху самого директора перед общественным гневом.

Справедливое решение требует медленной работы, даже если времени мало. Я бы зафиксировал известные факты: ученик арестован, обвинение серьезное, суд не состоялся, впереди публичное школьное мероприятие, где ученик представляет школу. Я бы проверил, какие действия школа применяла раньше в сходных случаях. Если менее известного ученика когда-то отстраняли от хора, поездки или игры за серьезное нарушение, то футболист не может получить особый коридор только потому, что город ждет победы.

После этого я бы поставил вопрос о временном участии во внеучебной деятельности, а не о лишении ученика образования. Он должен учиться. Школа не закрывает перед ним дверь. Ему нужны занятия, поддержка, нормальный порядок дня, разговор со школьным консультантом. Но представлять школу на игре, где он будет стоять перед городом как лицо команды, пока дело не прояснено, может быть недопустимо. В этом различии часто и держится разумная мера.

Такое решение не понравится почти никому. Тренер скажет, что директор не понимает команду. Родители скажут, что сына уже наказали до суда. Болельщики скажут, что бюрократы испортили сезон. Некоторые учителя, наоборот, посчитают меру слабой. Значит, директору надо заранее принять простую вещь: этическое решение редко вызывает аплодисменты. Его задача не в том, чтобы все успокоились к вечеру. Его задача в том, чтобы школа не потеряла себя.

Объяснять такое решение надо коротко и одинаково. Ученик имеет право на обучение и уважительное отношение. Судебный процесс идет своим порядком. Школа обязана соблюдать собственные правила и защищать доверие к ним. Участие во внеучебных мероприятиях связано с представлением школы, поэтому до выяснения обстоятельств вводится временное ограничение. Никаких подробностей дела. Никаких оценок характера ученика. Никаких разговоров о том, хороший он мальчик или плохой.

Директору в такой момент хочется добавить человеческое объяснение, чтобы смягчить удар. И тут надо быть осторожным. Лишняя фраза может стать новой раной. Скажешь, что семья хорошая, и другие семьи услышат: хорошие семьи получают мягче. Скажешь, что преступление серьезное, и адвокат услышит обвинительный тон. Скажешь, что команда справится, и тренер услышит равнодушие. Иногда профессионализм состоит в том, чтобы сказать меньше, чем хочется.

Теперь о конфиденциальности. В этом вопросе нет стадиона, но есть доверие, без которого директорский кабинет превращается в проходную. Учитель приходит к директору с личной бедой не потому, что ему хочется делиться. У него есть практическая необходимость. Надо оформить отсутствие, найти замену, предупредить о сроках, возможно, изменить нагрузку. Он открывает часть своей жизни, потому что работа требует этого. И в этот момент директор получает не просто информацию. Он получает доверие.

Медицинская история сотрудника не принадлежит школе. Даже если болезнь влияет на расписание. Даже если коллегам надо подготовиться. Даже если все равно скоро узнают. Это не аргумент. Люди имеют право сами решать, что, кому и когда сообщать о своем теле, страхе, лечении, слабости. Когда директор рассказывает об этом без разрешения, он может думать, что помогает коллективу. Но человек, о котором рассказали, слышит другое: мной распорядились.

В деле с учительницей директору нельзя защищаться словами: я хотел как лучше. Возможно, хотел. Но вред уже нанесен. Первое, что он должен сделать, - признать нарушение прямо, без увливания. Не объяснять полчаса обстоятельства. Не говорить, что коллеги надежные. Не перекладывать ответственность на заботу о детях. Надо сказать: я не должен был обсуждать вашу болезнь без вашего разрешения. Я ошибся. Мне жаль. Давайте решим, как теперь уменьшить ущерб и как вы хотите выстроить информацию дальше.

Такие извинения трудны для начальника. Многие директора боятся, что признание ошибки снизит их авторитет. На практике часто наоборот. Люди и так видят ошибку. Когда руководитель делает вид, что ничего не случилось, они видят еще и трусость. Признание не стирает вред, но возвращает разговор в честное место. Без этого никакие процедуры уже не работают.

После извинения надо спросить учительницу, что именно она хочет сообщить коллегам, родителям и ученикам. Может быть, она вообще не хочет подробностей. Может быть, хочет сказать только, что будет отсутствовать по медицинским причинам. Может быть, готова назвать диагноз, но не обсуждать лечение. Это ее решение. Директор может помочь оформить текст, собрать команду замещения, поговорить с классом, но право выбора должно вернуться к ней.

Отдельно надо поговорить с теми учителями, которым директор уже рассказал. Не в тоне паники и не в тоне сплетни. Коротко: информация была передана неправильно, дальше она не обсуждается, любые вопросы о замене решаются через администрацию, личные подробности сотрудника не тема для разговоров. Это не просьба быть милыми. Это профессиональная граница.

Школа держится не только на учебных планах. Она держится на невидимых соглашениях. Учитель верит, что его не выставят на обсуждение. Родитель верит, что ребенка не будут публично унижать. Ученик верит, что взрослые не используют его слабость против него. Когда такие соглашения нарушаются, формально школа продолжает работать: звонки звенят, уроки идут, отчеты уходят. Но внутри появляется холодок. Люди начинают говорить меньше правды.

У директора есть власть, и поэтому у него меньше права на небрежность. Обычный сотрудник может сказать лишнее в учительской, и это будет плохо. Директор говорит лишнее, и это уже сигнал. Его слова имеют вес. Его молчание тоже имеет вес. Его шутка может стать разрешением на грубость. Его аккуратность может стать нормой для остальных.

Мне не нравится, когда этику сводят к плакату на стене. Плакат может быть полезен, если за ним есть привычка. Но сама по себе фраза о честности ничего не стоит, если директор делает исключение для сильных родителей, повышает голос на секретаря, обсуждает личные дела сотрудников или наказывает того, кто ему неприятен. Дети не читают кодекс так внимательно, как они читают поведение взрослых.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.