



МИХАИЛ МИТИН

# ЗАМЕТКИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

55 УРОКОВ  
ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ



**Михаил Митин**  
**Заметки директора школы**  
**Серия «Звезда соцсети»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68542562](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68542562)*

*Заметки директора школы:*

*ISBN 978-5-17-097488-7*

**Аннотация**

«Заметки директора школы» – это 55 реальных историй о школьной жизни, которые произошли с автором и которые помогли ему сформировать свои профессиональные принципы. Директор школы, в лице рассказчика, не просто описывает самые необычные ситуации и курьезные случаи, но и пытается разобраться в них, чтобы определить истинную причину и помочь сделать жизнь ребят в школе комфортнее. Каждая глава «Заметок директора школы» заканчивается важным жизненным уроком, который в будущем может помочь родителям и педагогам принимать важные решения и становиться на сторону детей.

# Содержание

Введение	5
1. Развивать педагогическую интуицию	9
2. Быть на стороне детей	14
3. Выделять время на общение с детьми	19
4. Не торопиться делать выводы	25
5. Ценить обратную связь	32
6. Публично выражать благодарность	37
7. Отказываться от бесполезных формальностей	42
8. Действовать сообща	48
9. Быть начальником для самого себя	52
10. Искать первопричину	59
11. Способствовать формированию объективной самооценки	63
12. Создавать условия для академической честности	69
13. Общаться с детьми и слышать их	74
14. Учитывать мнение родителей	79
15. Уважать интересы ребенка	84
Конец ознакомительного фрагмента.	88

**Михаил Митин**

# **Заметки директора школы**



© Митин М., текст

© ООО «Издательство АСТ»

# Введение

2010 год. Самое начало учебного года. Меня вызывает к себе начальник окружного управления образования и говорит: «Миша, пора. Нужно взять школу». Мне только что исполнилось 25 лет, я сменил место работы и, конечно, готов был открыть новую страницу своей жизни, но директорства у меня в планах не было. Я попытался заикнуться о своем опыте, а, точнее, об его отсутствии, о большом объеме общественной работы в округе, о том, что учебный год уже начался, о том, что подведу директора, к которому только что пришел, но ни один из этих аргументов не смог заставить руководителя засомневаться и изменить свое решение. Сомневался только я. Когда все отговорки были исчерпаны, я спросил, можно ли мне подумать, начальник сказал, что у меня есть время до завтра. На следующий день я дал свое согласие и был назначен директором небольшой школы на западе Москвы. Так начался мой путь руководителя образовательной организации.

В первые недели работы я вынес несколько важных уроков. Во-первых, я убедился, что решения нужно принимать быстро и придется нести за них полную ответственность, но вот исполнения этих решений можно ждать годами и нужно запастись терпением. Во-вторых, я понял, что теперь мне придется больше общаться со взрослыми, чем с детьми, и

что это, несмотря на то что между ними много общего, намного труднее. В-третьих, я осознал, что, соглашаясь на эту работу, я принимаю существующие правила игры и все последующие редакции этих правил, и на это время оставляю часть своего мнения в образовательной организации. Но вместе с этим я также понял, что только я решаю, как выполнять приказы и поручения на территории вверенной мне школы и выполнять ли их вообще (ну и ответственность за это несу тоже я), а также где проходит та граница, перейдя которую, я преступлю через свои принципы и лишусь части собственного мнения навсегда.

В общем, работа предстояла непростая, но сформулированные в первые недели принципы позволили мне оставаться собой, быть эффективным руководителем и принимать правильные решения и в отношении школ, в которых я работал, и в отношении людей, с которыми я работал, и в отношении себя самого.

За следующие 11 лет я успел поработать директором трех государственных школ с контингентом от 200 до 6000 человек, одной частной образовательной организации и одной онлайн-школы. Два раза я добровольно уходил из системы общего образования, в эти периоды я занимался образовательным консалтингом – консультировал родителей, педагогов, представителей бизнеса и реализовывал интересные образовательные проекты. Также в перерывах между работой в школах я успел получить сертификат коуча и пройти гон-

ку Ironman.

Я задумал эту книгу два года назад как сборник важных для меня историй, уроков и ценностей, которые помогли сформулировать мои профессиональные принципы. Эти принципы легли в основу управления и помогли добиться значимых результатов. Я не хотел никого ничему учить, я хотел поделиться своим разносторонним опытом, который, надеюсь, позволит читателям посмотреть на образование с разных сторон и расширить свое представление о нем. Иногда я был слишком сентиментален, иногда слишком резок, иногда не мог сдерживать эмоций и кричал со страниц книги о несправедливости и консерватизме, который мешает ученикам развиваться и жить. Я делал это потому, что мне небезразлична судьба подрастающего поколения и школы в целом и мне хотелось докричаться до тех родителей, педагогов и чиновников, которые относятся к образованию формально, не замечают существующих проблем или просто ничего не хотят менять, но я ни в коем случае не задавался целью кого-то задеть.

Эта книга будет интересна всем взрослым, у которых в окружении есть дети школьного возраста и кому небезразлично то, что происходит в школе. Педагогам эта книга позволит увидеть, какие практики, инструменты и технологии используются в современном образовании, найти в своей работе новые смыслы, а, возможно, пересмотреть свои педагогические подходы и сделать их более актуальными. Родители

смогут найти в этой книге ответы на многие вопросы, связанные с обучением и воспитанием, разобраться в системе, лучше понять ее и стать полноценными заказчиками образования для своих детей. Это поможет говорить с педагогами на одном языке, положительно влиять на учебный процесс и на качество обучения.

Читать эту книгу можно по-разному: последовательно, изучая главу за главой, или выборочно, открывая ту историю, которая кажется вам наиболее актуальной и интересной. Я не ставил перед собой задачу сделать каждую главу универсальной инструкцией, но я буду рад, если те идеи, на которые откликнитесь вы, получат продолжение в окружающей вас жизни, а находящиеся рядом с вами ребята школьного возраста станут главными бенефициарами этих идей.

Приятного прочтения!



# **1. Развивать педагогическую интуицию**

Мне 25 лет. Идет второй месяц моей работы в должности директора. За это время я успел познакомиться с детьми и родителями и понял, что есть семьи, с которыми мы будем встречаться чаще, чем с остальными.

В этот день в четвертом классе произошел очередной конфликт одного из учеников с классным руководителем и одноклассниками. Для учеников этого класса такие ситуации уже стали привычными, и они не обращали на них особого внимания, но в этот раз мальчик после ссоры куда-то убежал. Из школы он выйти не мог, поэтому никто не переживал за его безопасность.

Начался урок, все разбрелись по кабинетам, а я решил пройти по школе и посмотреть, куда мог деться ребенок. Выйдя на школьную лестницу, я замер как вкопанный – за окном между третьим и четвертым этажом на покато карнизе, держась руками за раму, стоял тот ученик и кричал, что сейчас спрыгнет.

Саша (назовем его так), мягко говоря, был очень подвижным ребенком, с весьма подвижной психикой. Он долгое время мог спокойно сидеть на уроке или в группе продленного дня, быть дружелюбным с одноклассниками и педаго-

гом, но в какой-то момент без видимых причин он взрывался, начинал метаться сам и метать все, что находилось поблизости. В эти минуты он мог подраться с одноклассниками, опрокинуть парту, убежать куда-нибудь. Когда учитель пытался успокоить его и вернуть в класс, он вцеплялся в перила, от которых его не могли оторвать несколько педагогов. В этот момент он дрыгал ногами, кусался и громко кричал. Через 10 минут вспышка могла закончиться, Саша успокаивался и возвращался к уроку. Иногда для его успокоения приходилось звать старшего брата, который учился в 9 классе и умел найти к Саше подход.

С мамой Саши мы не раз общались, предлагали ей обучение по индивидуальному учебному плану, рекомендовали обратиться к врачу или психологу, чтобы специалисты выяснили причину и помогли ребенку справиться с его эмоциональным состоянием. Мама осознавала проблему, знала об истериках сына и даже пыталась несколько раз оформить в поликлинике домашнее обучение, но получала отказ. После этого она оставила попытки что-либо сделать и полностью доверила Сашу учителям.

*За первое полугодие 2021 года в стране среди несовершеннолетних было зафиксировано 3064 попытки самоубийств и завершенных суицида. Это на 43 процента больше, чем в 2020 году. Цифры озвучены на межведомственной комиссии Совбеза РФ по общественной безопасности в 2021 году.*

В тот день об очередном приступе Саши мне сообщил классный руководитель. Мы поднялись на второй этаж, общались с покусанными педагогами, восстановили картину случившегося и успокоили детей. После звонка я направился в свой кабинет, заглядывая во все помещения, чтобы проверить, не спрятался ли там наш беглец, но его нигде не было. Я подошел к своему кабинету, находящемуся на первом этаже, опустил ручку двери и отчетливо услышал свой взволнованный внутренний голос: где все-таки сейчас Саша? Я тут же попытался себя успокоить: он и раньше убегал, но потом всегда возвращался. Спокойнее не становилось, что-то подсказывало мне, что в этот раз все немного иначе. Я решил не игнорировать свои ощущения и отправился на поиски ребенка. И как позже выяснилось, это было не напрасно.

Обнаружив Сашу, я остановился. Нас разделял один лестничный пролет. Я смотрел на него снизу вверх и пытался справиться со страхом. За одно мгновение тысяча мыслей пронеслась в моей голове. Что будет с Сашей после прыжка? Что будет со мной? Как жить с этим дальше? Через несколько секунд я все-таки смог собраться и начал осторожно действовать.

В тот момент я почувствовал себя переговорщиком из одноименного фильма с Кевином Спейси и Самюэлем Л. Джексон. Саша кричал, что его никто не любит, что он никому не нужен и ему не за чем жить. Я пытался успокоить и утешить его, напоминал о всем хорошем, что происходило

с ним в школе, говорил о его любимых учителях, о брате, о том, что мы сможем все решить. Каждый новый аргумент помогал мне отвоевывать по одной ступеньке и медленно подбираться к окну. Сверху по лестнице, со стороны четвертого этажа к Саше также медленно приближалась его любимая воспитательница группы продленного дня, которая по счастливой случайности оказалась в школе.

Через несколько минут, которые показались мне вечно­стью, я добрался до лестничного пролета между третьим и четвертым этажом, стремительно сделал два широких шага, крепко схватил Сашу за руку и вытащил его из окна. Я вложил его руку в руку воспитательницы и попросил ее отвести Сашу в тихое место и напоить чаем.

После этого я спустился в свой кабинет, сразу же связался с мамой, рассказал ей о случившемся и попросил забрать ребенка домой. Потом я позвонил главврачу поликлиники, описал ситуацию и настоятельно попросил вернуться к рассмотрению вопроса о предоставлении Саше справки с рекомендацией надомного обучения хотя бы до конца учебного года. Через несколько дней документ был готов, и мама написала соответствующее заявление. Саша успешно закончил четвертый класс, а летом перешел в другую школу и там, по рассказам коллег, его эмоциональные вспышки прекратились. Может быть, он просто вырос, а может быть, так благотворно на него повлияла смена коллектива. В любом случае, я за него рад.

В этой ситуации можно долго искать виноватых, обвинять маму, врачей, учителей, одноклассников, самого Сашу, но важнее сфокусироваться на том, что позволило предотвратить трагедию. Для меня эта ситуация про педагогическую интуицию – неформальную профессиональную компетенцию, которая позволяет учителям на тонком плане почувствовать резонанс, услышать детские переживания, довериться своему внутреннему голосу и совершить правильные действия, которые помогут ребенку, спасут его от неприятностей. Саше хотелось, чтобы его просто-напросто пожалели и обратили на него внимание, увидели в нем не агрессивного и неуправляемого ребенка, а обычного человека. Я не знаю, чем могла бы закончиться эта история, если бы я не послушал свой внутренний голос и не пошел искать мальчика.

## УРОК 1

Педагогическая интуиция подает нам сигнал во время самых непростых ситуаций, она включается там, где возникает противоречие между увиденным и сказанным, совершенными действиями и необходимыми, между правилами и здравым смыслом. Поэтому важно учиться прислушиваться к ней и стараться настраивать ее как можно тоньше. Если внутренний голос тревожно сообщает вам о наличии проблемы, если вы чувствуете несогласие, то нужно довериться ощущениям и следовать за ними.

## 2. Быть на стороне детей

Утро. Покровка. Я подъезжаю к Институту образования ВШЭ, в котором учусь на магистерской программе, выхожу из такси и вижу на экране телефона уведомление о новом письме на рабочей почте. Мой адрес стоит в копии письма, адресованного руководителю Департамента образования и науки города. Такое бывает не часто, и я понимаю, что дело серьезное и каким-то образом касается школы, которой я руковожу. Так и есть. Управление по работе со СМИ во время мониторинга социальных сетей обратило внимание на гневный пост одной мамы, которая жаловалась на предвзятое отношение со стороны жюри во время проведения городского конкурса проектов, один из этапов которого проходил на базе нашей школы.

Казалось бы – всего лишь какой-то пост. Сколько таких постов в интернете и таких рассерженных мам? Но за этим постом стоит потерявшая доверие к школе семья и самое главное – расстроенный ребенок. Поэтому для меня было крайне важно разобраться в этой ситуации. Ни столько ради репутации, сколько ради определения истинных причин произошедшего и недопущения подобной ситуации в будущем.

Регламент проведения конкурса имел классическую схему. Сначала авторы представляли свой проект в школе, луч-

шие работы выходили на районный этап, где шел отбор на округ (вместе с этим по условиям конкурса на окружной этап можно было заявиться и без участия в районном туре). На площадке работало компетентное жюри, которое состояло из представителей школ и вузов, ученых и практиков. Проект ребенка был посвящен переработке мусора. Девочка очень бодро рассказала про свою работу, про то, как они всей семьей фасуют мусор по отдельным контейнерам и в целом заботятся об экологии. Однако по итогам проект не вошел в число призеров секции, что вызвало негодование мамы.

У нее было несколько претензий. Во-первых, она сетовала на то, что эксперты предвзято отнеслись к проекту ее ребенка и поставили ему низкие баллы, а, во-вторых, возмущалась, что все призовые места получили ученики этих самых экспертов, которые еще и являются учителями нашей школы.

После публикации мамы в социальных сетях началось бурное обсуждение. Родители, конечно, поддерживали семью и говорили, что все куплено. А представители экспертного сообщества задавали очень правильные вопросы: «А действительно ли работа была выполнена в соответствии со всеми критериями? А действительно ли это был проект?» – и т. д.

Аргументов для ответа на претензии мамы было достаточно. Во-первых, ни один член жюри не работал в нашей школе. Во-вторых, проект имел хорошую практическую часть,

но слабую теоретическую и не соответствовал всем указанным в положении критериям. В-третьих, на секции в тот день были представлены объективно сильные проекты. Кстати, победители этой секции не были связаны ни с нашей школой, ни с кем-то из членов жюри.

Все эти факты хорошо подходили для формального официального ответа, но они ни на йоту не приближали нас к сути проблемы, а значит, лишили бы возможности профессионально вырасти в этой ситуации. А суть эта заключалась в том, что мы, педагоги, не смогли четко донести критерии оценки до родителей и до ребенка, который участвовал в этом конкурсе, не напомнили о них перед выступлением. Мы не смогли аргументировано оценить эту работу, то есть дать качественные развернутые комментарии, которое бы сняли все вопросы. Мы не смогли указать на все слабые и сильные стороны и раскрыть их, чтобы у семьи появилось полное понимание того, как можно улучшить проект. Нам всегда следует стремиться не только к объективности оценки, но и тому, чтобы процесс оценивания был максимально понятным и прозрачным для обеих сторон.

Если подумать, то родители и педагоги на самом деле преследуют единую цель: они хотят, чтобы дети получили качественное образование, которое поможет реализовать им свои мечты, добиться высоких результатов, оказаться в ситуации успеха и стать счастливыми. Несмотря на это, порой создается впечатление, что они находятся на разных полю-



сах, в двух противоборствующих лагерях и забывают, ради кого все это делается.

*Согласно исследованию, описанному Josh Waitzkin в книге «The Art of Learning», дети, ориентированные на результат и дети, ориентированные на процесс, одинаково успешно решают простые математические примеры. Но первые тяжелее переживают, когда не получается решить более сложные задания, и потом не могут решить те простые примеры, которые решали на первом этапе.*

Боюсь, что и в данной ситуации больше всех пострадал ребенок. Мама хотела победить, жюри работало в соответствии с протоколом, а ребенок просто оказался зажат между амбициями и требованиями двух взрослых лагерей. Не придай мама такого значения этой небольшой неудаче и будь жюри более конкретными в своих комментариях, для ребенка это выступление стало бы хорошей тренировкой перед следующим этапом, а шансы проекта на успех сильно возросли.

## УРОК 2

Лауреаты Нобелевской премии становятся обладателями награды через десятки лет упорного труда и получают они ее потому, что все эти годы занимались любимым делом, а не потому, что мечтали надеть черный фрак, подняться на сцену и выступить с благодарственной речью в Стокгольме.

Готовя детей к соревнованиям, нужно понимать, что результат может отличаться от запланированного:

можно победить, а можно и проиграть. И тому, и другому нужно учиться. Но чтобы ребенок вне зависимости от результата всегда оставался в выигрыше, важно напоминать и себе, и ему, что самое ценное в проекте – то, что он появился на свет, ведь в процессе его создания ребенок уже получил бесценный опыт. При таком подходе ребенок начнет ориентироваться на свою внутреннюю удовлетворенность, а оценка экспертного сообщества станет дополнительным бонусом.

### 3. Выделять время на общение с детьми

Я нахожусь в небольшой частной школе в центре города, в которую приехал на семинар по развитию образовательных проектов. Пока участники семинара собирались, организаторы предложили попить чая и неформально пообщаться. Я разговорился с директором школы и в какой-то момент, речь зашла об использовании в школе цифровых технологий и гаджетов. Директор рассказала, что у них в школе мобильные телефоны запрещены (в этом здании обучаются дети с 1 по 5 класс). Каждое утро ребята отдают свои смартфоны родителям, а если телефон обнаруживается в течение дня, его кладут в шкафчик и возвращают после завершения занятий. Я был несколько удивлен и спросил для чего они это делают. На что директор спокойно ответила: «Для того, чтобы дети общались».

Современные дети много общаются друг с другом, только помимо традиционного вербального общения они активно используют текст и голосовые сообщения, которыми обмениваются через социальные сети и мессенджеры.

*Согласно отраслевому докладу Института исследования Интернета «Детский Рунет 2018», в городах с населением более 100 тыс. человек интернет-*

*пользователями являются 93 % детей в возрасте 5–11 лет, 89 % детей в возрасте 5–7 лет и 97 % детей в возрасте 8–11 лет. У 44 % детей в возрасте 5–7 лет есть собственный смартфон, у детей в возрасте 8–11 лет этот показатель уже 74 % <sup>1</sup>.*

Несмотря на то, что дети не расстаются со смартфоном даже ночью, они испытывают определенный дефицит общения, в том числе со взрослыми. Особенно хорошо это показал период самоизоляции и всеобщего перехода на дистанционное обучение. Ребята уже через несколько недель стали писать в социальных сетях, что хотят вернуться к очному обучению. Согласно опросу, который мы проводили у себя в школе и в котором приняло участие более 600 обучающихся, 46 % ребят относились к дистанционному обучению негативно, предпочитали очные занятия и живое общение с учителями и одноклассниками.

У дистанционного общения много преимуществ, но оно никогда не заменит живое общение. Общаясь лично, мы ментально касаемся друг друга, делимся энергией, можем лучше распознать эмоции, поддержать друг друга, взяться за руки или обняться. Когда мы присутствуем рядом с собеседником, то проявляем к нему больший интерес и лучше ощущаем внимание, направленное на нас. Все это необходимо каждому человеку, и ни один гаджет, ни одна социальная

---

<sup>1</sup> <https://internetinstitute.ru/wp-content/uploads/2019/02/Detskiy-Runet-2018-Report.pdf>

сеть не сможет компенсировать эту потребность. Особенно хорошо я осознал это после ситуации, произошедшей с шестиклассником Пашей.

Паша отличался гиперреактивностью, ему трудно было усидеть на месте. Его папа, известный режиссер, постоянно находился в командировках, а мама настолько устала от его непредсказуемости, что старалась проводить с ним как можно меньше времени, поэтому составила для него плотный график во второй половине дня, записав в несколько секций.

Паша очень хотел дружить с одноклассниками, но у него это плохо получалось. Пытаясь обратить на себя внимание, он мог дернуть девочку за косу, выхватить у из рук одноклассника телефон, выполнить чужую глупую просьбу. Насмешки и оскорбления становились для него горькой наградой. У него была призрачная надежда найти себе друга, но обычно такие выходки заканчивалось драками и конфликтами. Вскоре весь класс ополчился на Пашу, родители других детей начали писать жалобы и требовать встречи со мной.

Встречались мы не один раз, и каждый раз это была беседа продолжительностью несколько часов, на которой родители показывали переписки и видеозаписи из чатов, прогнозировали, чем ситуация может закончиться и угрожали обращениями в разные инстанции. Родители хотели того, чего обычно хотят родители в отношении ребенка, который мешает всему классу учиться и угрожает безопасности других детей – исключить его. Я сочувствовал обеспокоенным ро-

дителям, но еще больше я переживал за Пашу, который подвергся такому массивированному прессингу со стороны взрослых и детей.

Я попросил классного руководителя Паши в ближайшие дни организовать встречу с его родителями, а сам в тот же день пригласил Пашу к себе. Я познакомился с ним, мы общались, он рассказал про свои увлечения, похвастался новым телефоном, рассказал про успехи на секции волейбола. В какой-то момент я понял, что он пытается вспомнить или придумать новые истории, только чтобы не уходить. Я заметил в его глазах искреннюю радость от взаимодействия с человеком. Он не воспринимал меня как учителя или директора, он просто делился всем, чем давно хотел поделиться. Когда я спросил у него про отношения с мамой, он опустил голову и замолчал. Учителя не раз говорили мне, что Пашу пугали угрозы вызвать маму в школу с целью рассказать ей о поведении сына. Я понял, что расспрашивать нужно родителей, а с Пашей нужно просто говорить.

Через несколько дней мы, как и договаривались, встретились с родителями Паши и продумали ряд мер. Например, мы составили для него специальное расписание, которое позволило по ряду предметов заниматься с учителем индивидуально и компенсировать его дефицит внимания. Также мы договорились о том, что его папа проведет в школе кинопоказ своей новой картины. Паша в тот день много помогал папе и чувствовал свою значимость. Еще через неде-

лю мы провели встречу с родительским активом класса, на которой с помощью медиации успокоили и примирили противоборствующие стороны.

После нашей первой встречи Паша практически каждый день до конца учебного года заходил в канцелярию и пытался попасть ко мне в кабинет, чтобы поговорить. Он увидел во мне человека, который готов был разделить с ним время, уделить ему внимание, порадоваться его успехам и просто побыть рядом. Хотя бы несколько минут.

### УРОК 3

Каждый человек нуждается в живом общении, а детям оно особенно необходимо. Но для того, чтобы дети общались, с ними нужно говорить. Несмотря на загруженность на работе, массу домашних дел и увлеченность детей социальными сетями, важно находить время на такое общение. Им необходимо сфокусированное внимание взрослых и пространство, в котором они чувствуют себя значимыми и интересными. Совместная прогулка, получасовая игра в конструктор или семейный завтрак могут быть намного важнее, чем модная одежда, любимая секция, новый гаджет или летняя поездка к морю.

Для многих ребят такое общение со взрослым может произойти только в школе, и педагогам важно помнить об этом. Сместить фокус внимания и разглядеть в ученике человека бывает непросто, но каждому учителю это по плечу. Главное захотеть. Ребята раскрываются не только в учебе, но и на концертах,

праздниках, защите проектов и в индивидуальных беседах, которые помогают вывести отношения на более доверительный уровень.



## 4. Не торопиться делать выводы

Уже 20 минут я стою перед учениками седьмого класса в полной растерянности и не понимаю, что происходит. Я не могу успокоить детей и начать урок. Да, я вижу этих детей в первый раз, так как пришел на замену, но за 15 лет своей работы я еще никогда так долго не мог найти общий язык с классом.

Все началось с того, что перед уроком я попросил ребят сдвинуть парты в конец кабинета и расставить стулья полукругом. Я и не ожидал, что это так сильно возбудит их. С первых минут они стали переговариваться, цеплять и провоцировать друг друга, пытались запускать прямые трансляции с телефона, а кто-то даже залез под парту, чтобы там спокойно поиграть в телефон. Мне казалось, что я терплю полное педагогическое фиаско.

Эта история произошла в тот год, когда мы запускали в школе новый образовательный проект «Подростковая школа», направленный на изменение формата обучения для учеников 5–7 классов.

В начальной школе, как правило, большую часть предметов ведет один учитель, который одновременно является классным руководителем. Он хорошо знает своих учеников и тесно взаимодействует с родителями. При переходе на уровень основного общего образования (5–9 класс) жизнь

школьника меняется: изменяются предметы, увеличивается число преподавателей, растет количество требований, снижается уровень контроля и внимания за действиями детей со стороны педагогов. Вместе с этим изменяется сам ребенок: происходит личностное и эмоциональное взросление, усиливается проявление самостоятельности, изменяются ведущие виды деятельности. Из-за несоответствия существующих форм обучения, возрастных особенностей и обусловленных ими потребностей, у ребят именно в этот период снижается учебная мотивация, ухудшается успеваемость, а следовательно, падает самооценка и теряется уверенность в себе.

*Согласно данным опроса, проведенного Институтом прикладных экономических исследований РАНХиГС, в начальных классах учебой интересуются 45,9 % школьников, к восьмому классу показатель падает до 15,1 %. К выпускным экзаменам интерес к занятиям начинает снова расти.*

Основная идея нашего проекта «Подростковая школа» заключалась в создании для учащихся таких условий, которые будут учитывать их возрастные особенности и помогут через практику и самостоятельную работу попробовать себя в разных предметных областях, определить свои интересы и осознанно выбрать направление дальнейшего обучения.

Для достижения этих целей мы выделили один день в неделю и назвали его модульным. Занятия в этот день бы-

ли связаны единой темой и проходили в необычных локациях: в музее, на природе, в лаборатории, на предприятии или в подходящем помещении школы, где ученики могли погрузиться в определенную предметную область. Например, в один из модульных дней в школьном пресс-центре ученики готовились к интервью. На уроке математики они рассчитывали хронометраж и выставляли камеру и свет на необходимое расстояние, на уроке русского языка составляли закадровый текст и вопросы, на уроке технологии учились работать с оборудованием и монтировать материал. Большинству ребят этот проект очень нравился, они отмечали, что уроки в модульный день гораздо интереснее, так как помогают научиться чему-то полезному и увидеть результаты своего труда.

Справедливости ради нужно сказать, что в разных классах этот проект имел разный успех. Основными критиками выступали родители, которые в отличие от детей не были готовы к переменам и считали модульный день развлечением, переживали за пропущенные уроки и требовали возвращения к традиционной системе. Но были и дети, а точнее целые классы, с которыми возникали сложности, одним из них был тот самый седьмой класс.

Урок, на котором я волею судьбы оказался, проходил в рамках модуля «Межкультурные коммуникации», ведущими предметами которого были история, обществознание и иностранные языки. Наше занятие (два урока по 45 минут)

было посвящено основам публичных выступлений. Казалось бы, – и тема интересная, и навыки, которые в рамках этой темы можно сформировать, – очень полезные, но все пошло не по моему сценарию.

Я в недоумении стоял перед гудящим классом и пытался понять, что я делаю не так. Я никогда не кричу на детей (последние десять лет точно), так как знаю, что моего авторитета, эрудиции и харизмы достаточно для того, чтобы совладать с любым классом и провести интересный и полезный урок. Но в тот момент меня переполняла злость и мне хотелось громко кричать. Останавливало лишь то, что крик противоречил всей концепции проекта «Подростковая школа». Я просто не мог себе этого позволить.

Признаюсь, это был один из самых серьезных вызовов в моей педагогической практике. Я понимал, что если начну выходить из ситуации за счет силы и своего положения, то никогда не пойму истинную причину случившегося и не вынесу из этой ситуации урока, поэтому постарался действовать более деликатно. Я кое-как дотянул до перемены и постарался индивидуально поговорить с самыми активными возмутителями спокойствия, чтобы узнать их получше и понять мотивы поведения. Ребята пошли на контакт.

Самая бойкая девочка показала мне фотографии Москвы, которые она сделала сама и которые стали победителями на фотоконкурсе. Парень, который весь урок пытался стримить, поделился страхом перед предстоящим отбором в во-

лейбольную секцию. Ребенок, который залез под парту, рассказал о своих первых победах на соревнованиях по киберспорту, а еще один дебошир честно признался, что ему неинтересно на уроках, так как все его мысли вращаются вокруг мопеда, на котором он гоняет по дачным дорогам и который может собрать и разобрать за два часа.

Я был удивлен тем, насколько эти дети были разносторонними, талантливыми и увлеченными, и одновременно тем, насколько сильно они дистанцировались от учебного процесса и учителей. Для многих из них существовало два мира: мир собственных интересов, которыми они живут и хотят делиться, и мир школы, в котором никто не ценит их увлечения, но в котором они обязаны находиться. И между этими мирами была пропасть.

Второй урок прошел гораздо спокойнее, точнее говоря, он просто прошел. В какой-то момент, ребята снова стали шуметь, подначивать друг друга, и я опять ощутил жгучее желание закричать. И в этот самый момент один из нарушителей спокойствия, который, видимо, сам устал от этого хаоса, громко сказал: «Да крикните уже на нас. Мы не привыкли, чтобы с нами общались по-другому». После этих слов картинка окончательно прояснилась.

Класс действительно состоял из очень талантливых детей, и в начальной школе на него возлагались серьезные надежды – об этом мне позже рассказал один из старожилов школы. Но вместе с этим класс был очень непростым и шумным.

В начальной школе классному руководителю удавалось раскрывать потенциал ребят и ставить развитие индивидуальности во главу угла, но после окончания четвертого класса их таланты перестали цениться, так как силы многих учителей были брошены на поддержание дисциплины. Со временем, это сформировало у ребят определенную модель поведения: если на нас кричат и могут поставить плохую оценку, значит, урок важный и нужно вести себя хорошо, если учитель пытается активно взаимодействовать, придумывает что-то необычное – значит, урок из разряда факультативных, следовательно, можно расслабиться и не воспринимать его всерьез. Я понял, что моя попытка сделать занятие более интересным: изменить расстановку парт, устроить обсуждение лекции TED, организовать короткие выступления перед классом с рассказом о своих увлечениях, стала для них триггером, который моментально снизил важность занятия и переориентировал учеников на сторонние дела.

В прошлом году эти ребята закончили девятый класс. Я очень надеюсь, что в старшей школе учителя смогут разглядеть в каждом из них многостороннюю личность и выстроить с ними уважительные отношения, что поможет изменить отношение самих детей к урокам и к школе в лучшую сторону.

#### УРОК 4

За время обучения в школе ребенок может измениться до неузнаваемости, и ваше первое впечатление об этом ребенке будет во многом зависеть

от того, в каком классе вы с ним встретились. Не стоит торопиться с выводами, наоборот – нужно постараться как можно быстрее узнать и понять каждого своего ученика. И даже если на классе давно висит ярлык, в наших силах все изменить. Иногда на это могут потребоваться годы, поэтому важно запастись терпением.

А родителям не стоит дожидаться приглашения в школу, чтобы услышать от учителя или от директора о существующих проблемах. Важно самому периодически инициировать встречи с педагогами, чтобы рассказывать им про увлечения, успехи и особенности ребенка, формируя тем самым его целостный образ.

## 5. Ценить обратную связь

Я только что вернулся из двухнедельного учебного отпуска. Меня пригласил к себе старший администратор, который отвечал за работу здания, и сказал, что один из классов попросил заменить меня на другого учителя. Я спросил, почему, на что он ответил, что ребята две недели занимались с другим преподавателем и им показалось, что он лучше подготовит их к итоговой аттестации.

Моему удивлению, перемешанному с гневом, не было предела. Этот учитель работал в школе лет сорок, никогда не выходил из-за стола и монотонно рассказывал материал, сопровождая монолог скучной презентацией. Я не мог поверить, что они хотят променять меня именно на этого педагога.

Всем видом я старался показать, что меня этот факт не тронул, но мое самолюбие было задето. Я выдавил из себя: «Пусть идут куда хотят, могу отказаться от них прямо сейчас». Старший администратор рекомендовал мне успокоиться и вернуться к разговору чуть позже.

Я вышел из кабинета, вибрируя на низких частотах: сначала мне хотелось написать заявления об отказе от класса, потом захотелось отомстить им и на каждом уроке давать проверочную работу по материалам ЕГЭ, хотелось выявить зачинщиков и серьезно с ними поговорить. Но все это было



слишком просто и непрофессионально. Когда эмоции утихли, я стал мыслить более рационально и попытался получше разобраться в ситуации.

На своих уроках я всегда старался уделять время программному материалу, а также делать его максимально прикладным, чтобы ученики смогли использовать полученные знания сразу после урока. Из-за этого на моих занятиях нередко случались лирические отступления и дискуссии на разные темы. Но поскольку ребята активно включались в эти процессы, мне казалось, что это устраивает абсолютно всех.

Большая часть ребят из класса, который написал обращение, собиралась сдавать ЕГЭ по моему предмету, поэтому практическая часть урока была для них менее актуальна, чем отработка экзаменационных заданий. Я давал много полезных советов, но пренебрегал их желанием и потребностью больше тренироваться на конкретных примерах итоговой аттестации. А как я мог знать об этом, если ни разу не спрашивал их мнения.

Я понял, что это проблема носит массовый характер и что многие педагоги не имеют ни времени, ни желания, ни подходящих инструментов для получения обратной связи от учеников. Но самое печальное, что у педагогов нет в этом потребности. Многие учителя считают свои уроки идеальными и не считают нужным совершенствовать их, опираясь на мнение учеников. А ребятам есть, что сказать, только они не торопятся это делать, так как боятся встретиться с гневом

педагога и испортить себе жизнь.

*В 1884 году в компании Томаса Эдисона появился молодой талантливый работник, занимающийся ремонтом двигателей. Им был Никола Тесла. Он неоднократно предлагал Эдисону использовать вместо генераторов постоянного тока двигатели переменного тока, которые имели значительные преимущества. Эдисон эти предложения отвергал. Спустя несколько лет Тесла продал свои патенты Джорджу Вестингаузу, чья компания стала главным конкурентом Эдисона. Эдисон пытался сохранить свое лидерство при помощи и судебных исков, и черного пиара, но в 1920-х годах строительство электростанций постоянного тока в США полностью прекратилось.*

Мне всегда казалось, что я умею создавать доверительное пространство, в котором можно высказывать свою точку зрения и задавать любые вопросы. Но в тот раз ученики не решились сказать мне напрямую о том, чего им не хватает, и обратились со своей проблемой к другому педагогу. Это стало для меня хорошим уроком. Я принял решение не убегать от проблемы, а попытаться решить ее. Я учел все претензии, переданные мне коллегой, изменил структуру урока для этого класса и наладил обратную связь от учеников.

Для получения обратной связи после каждого урока я запускал анонимный опрос в приложение Mentimeter. Ребята могли по десятибалльной шкале оценить насколько урок был

сложным, интересным, полезным с точки зрения ЕГЭ и поставить общую оценку. Результаты опроса в реальном времени отображались на доске. Я анализировал эти результаты и понимал, как корректировать занятия. Потом я стал применять данную систему и в других классах. В классе, где 90 % ребят собирались сдавать обществознание, я делал акцент на отработку каждой темы с помощью заданий ЕГЭ. В тех классах, где ребята экзамен не сдавали, я смещал фокус на функциональность и давал материал, который пригодится в повседневной жизни. Буквально через месяц наши отношения с классом стали более доверительными, а удовлетворенность занятиями возросла.

Совмещение на одном занятии материала учебной программы, актуальных практических советов на каждый день и заданий в формате ЕГЭ до сих пор является для меня одной из самых сложных педагогических задач.

## УРОК 5

Стаж и опыт работы в школе спустя годы могут превратиться в скипетр и державу, олицетворяющие педагогическую власть. Учитель уже давно перестал быть единственным источником информации, а стал проводником, навигатором и наставником в мире знаний. Для того, чтобы эффективно выполнять свою миссию, помогать детям ориентироваться и выстраивать свой образовательный маршрут, важно оставлять им пространство для выражения собственного мнения и учитывать это мнение в своей

работе.

## **6. Публично выражать благодарность**

Мне 20 лет, я студент третьего курса педагогического университета, мой стаж работы в школе – 2 года. Я стою на сцене небольшого зала, в котором оглашают результаты окружного конкурса профессионального мастерства среди молодых педагогов. Председатель жюри объявляет участника, занявшего третье место, потом называет мою фамилию и в заключении объявляет победителя. Признаюсь, я расстроился, что стал вторым, но все же радость переполняла меня. В свои двадцать лет, в своем первом профессиональном конкурсе я стал вторым. Я прошел путь от открытого урока в своей школе до финала, в котором, помимо домашнего задания, нужно было без подготовки решить несколько непростых педагогических ситуаций. Я справился и получил высокую оценку жюри. Я возвращался в школу победителем, с высоко поднятой головой и с большим желанием отблагодарить своих главных помощников.

Вспомните, пожалуйста, сколько раз за сегодняшний день вы сказали «спасибо»: кому, за что, при каких обстоятельствах? А сколько раз испытали чувство благодарности? А когда последний раз вы поблагодарили своих детей или учеников?

*Исследователь благодарности Роберт Эммонс провел множество исследований о связи между благодарностью и благополучием. Его исследования подтверждают, что благодарность уменьшает множество токсичных эмоций, от зависти и обиды, до разочарования и сожаления, а также в целом увеличивает счастье и снижает уровень депрессии. Причем чувство не обязательно выражать, достаточно его испытывать.*

Так сложилось, что в школах детей не принято благодарить, больше благодарят сами дети: за урок (даже если он был скучный), за знания, за обед в столовой, за выданную справку и т. д. Не уверен, что каждый раз они испытывают чувство благодарности, но спасибо сказать не забывают. Отчего это слово сильно девальвировалось. Детей же чаще хвалят за видимые достижения, поздравляют с победами, результатами экзаменов и олимпиад, награждают за внешние результаты. Но благодарность – это не оценки и поздравления, не формальное спасибо, а теплое мощное чувство в груди по отношению к личности другого человека, который положительно повлиял на благодарящего. Подобное чувство в отношении детей взрослые испытывают не часто.

Когда я учился в 6 классе, на одном из уроков русского языка мой одноклассник Женя стал доказывать учителю, что тот при объяснении нового материала допустил ошибку. Женя был умным парнем и отличался высоким уровнем со-

циальной справедливости, поэтому спор затянулся минут на десять, пока учитель не попросил его прекратить. На следующий день учительница начала урок с извинений. Она призналась, что в ее объяснении была ошибка и похвалила Женю за внимательность. Но сделала она это скорее из чувства вины, чем из чувства благодарности.

Во время подготовки к конкурсу, меня поддерживали несколько опытных коллег. Они давали мне советы, вносили правки в сценарий урока и делились профессиональными секретами. Я был благодарен им за вклад в мое профессиональное развитие, но еще больше я был благодарен своим ученикам, которые поддерживали меня непосредственно во время открытого урока.

Я всегда знал, что любой отрепетированный урок обречен на провал. Он выглядит искусственно и лишен искреннего удивления детей, ярких эмоций, поэтому ребята не знали заранее ни тему, ни то, что им нужно будет делать. Но вместе с этим, они понимали, что на этом уроке меня будут оценивать и что он важен для меня. В течение всего открытого занятия они искренне поддерживали меня: тянули руки, отвечали, старались проявлять активность, молниеносно реагировали на мои вопросы, не боялись ошибиться, оперативно выполняли задания. Они выложились на все сто процентов и позволили на все сто процентов выложиться мне.

Эксперты высоко оценили мой урок, и я вышел в следующий тур. Меня переполняло чувство радости и то самое

чувство благодарности к моим наставникам и моим ученикам. Мне очень хотелось сказать им искреннее спасибо за проявленную смелость, за слаженную командную работу, за доверие, поддержку и огромное желание помочь. Это чувство невозможно было выразить оценками (кстати, ни один ученик не подошел и не попросил поставить ему пятерку), а одних слов было недостаточно. В тот же день я пошел в магазин и купил каждому из них по плитке молочного шоколада, потратив на это треть своей скромной зарплаты. На следующем уроке я сказал ребятам добрые слова и угостил их, а еще мы сделали общее фото на память. По удивительному стечению обстоятельств, спустя год после нашего триумфа эта фотография была размещена на первой полосе Учительской газеты с подписью «Призвание – дети».

## УРОК 6

Обучение давно перестало быть односторонним процессом и вышло далеко за пределы школы. Сейчас это обоюдовыгодное сотрудничество, в котором каждый участник способен принимать информацию и делиться ей. Многие современные дети в определенных областях превосходят своих учителей и родителей, и у них есть чему поучиться, к тому же, как правило, они щедро делятся своими знаниями и готовы помогать. Иногда они подмечают ошибки, задают острые вопросы и ставят в неудобное положение. Но это не повод обижаться, а возможность принять информацию, сделать выводы и поблагодарить. Важно не только



хвалить детей и радоваться за их видимые успехи, но и испытывать чувство благодарности по отношению к ним самим. К тому же поводов для этого более, чем достаточно.

## **7. Отказываться от бесполезных формальностей**

Экзамены позади. Неделя до выпускного вечера. В школе полным ходом идет подготовка. Печатаются аттестаты, празднично оформляются помещения, выпускники репетируют свои прощальные номера в актовом зале. В школе царит предпраздничное настроение и ощущается приятное волнение. Ко мне в кабинет заходит заместитель, чтобы обсудить последний вариант сценария выпускного вечера. Мы пробегаемся по каждому пункту и где-то в конце официальной части, комментируя что будет происходить, заместитель говорит: вот тут вы выходите на сцену, обращаетесь к выпускникам, зачитываете приказ о завершении учебного года и начинаете вручать аттестаты. Я останавливаю ее и спрашиваю:

– Зачем зачитывать приказ?

Она немного замешкалась, а потом ответила:

– Не знаю, так всегда делали.

Школа – один из самых древних социальных институтов. Классно-урочной системе Коменского, при которой дети делятся на равные по уровню группы и обучаются в одном классе по конкретному расписанию с чередованием предметов, уже более четырехсот лет. За этот период накопилось

столько формальностей, что иногда невозможно представить без них процесс обучения. А мир тем временем изменился, изменились дети и их родители, изменились запросы общества и ритм жизни в целом.

Иногда возникает ощущение, что единственное, что не изменилось за 400 лет – это мы – педагоги. Мы, словно хранители древних реликвий, пытаемся обеспечить их неприкосновенность, их исконный вид, стараемся соблюдать все традиции и обычаи, но на самом деле иногда просто продолжаем работать по инерции. Чтение приказа о завершении года – это меньшее из зол.

Сохраняются полуторачасовые линейки первого сентября, которые больше нужны родителям и администрации школы, чем ученикам, которые на них откровенно скучают. Ребята после лета хотят увидеть друг друга, обменяться впечатлениями, пообщаться, а не стоять и слушать, как взрослые дяди и тети рассказывают о том, какой сегодня прекрасный день и как важно учиться. Первое сентября можно сделать праздничным и запоминающимся другими способами. Директор может записать шуточное видеообращение с поздравлениями, классные руководители могут провести на первом уроке свечку на тему «как я провел лето» или устроить фотосессию в классе, да хотя бы просто поговорить по душам. Конечно, при большом желании можно собраться в школьном дворе, но это должна быть короткая встреча с четким ответом на вопрос: «Зачем»?

*Как правило, первого сентября, право дать первый звонок получает один единственный первоклассник. Кто и как выбирает этого ребенка никто толком не понимает: может, играет роль блат, может, знакомства, а, может, рост, вес или цвет глаз. Но совершенно точно, что и среди остальных первоклассников есть ребята, желающие занять это место. Когда Алексей Каспржак был директором лагеря «Артек» он изменил привычную традицию и сделал так, что каждый первоклассник получал на линейке свой личный колокольчик и имел право ознаменовать начало нового учебного года.*

Ученики продолжают заниматься в классе за партами, наблюдая затылки друг друга, потому что стоят эти парты в три колонны, в пять рядов, как стояли пятьдесят и сто пятьдесят лет назад. Но ведь можно изменить рассадку и сделать так, чтобы ребята видели друг друга. Одна моя ученица, которая с 1 по 5 класс училась в Дублине, рассказывала, что каждые три месяца их учитель менял расстановку парт в классе и каждый раз они оказывались в новом пространстве, от этого учиться становилось интереснее. Некоторые мои коллеги поступали так же. Другие учителя старались использовать разные локации для проведения занятий: например, учитель обществознания проводил занятия на улице в виде поэтических пикников, на которых ребята читали стихи и пели песни.

Вы скажете, что это трудно: СанПиНы, учебные планы,

ФГОСы, правила внутреннего распорядка и другие ограничения. А вы сместите фокус с ограничений на возможности и все получится. Зачастую дело только в желании.

Я часто был зрителем на школьных концертах, где скрипка сменялась чтением стихов, а танец – песней, и почти всегда я думал о том, как сделать этот формат более современным. Сегодняшние школьники имеют огромную насмотренность и знакомы с разными развлекательными форматами, поэтому и от школьного концерта они ждут чего-то необычного. Мало того, он сами способны подготовить этот необычный концерт, но не всегда их видение совпадает с видением педагогов и администрации школы.

Когда я был классным руководителем, то, конечно, старался соблюдать все требования администрации школы, но намного важнее для меня было быть честным со своими детьми. И иногда им приходилось объяснять, почему необходимо соблюдать ту или иную норму, хотя эта норма уже давно потеряла свою актуальность. Когда я стал руководителем, то потребность убеждать других и себя в необходимости сохранить что-то неработающее только ради традиций, отпала сама собой. У меня появилась замечательная возможность отказываться от любых существующих норм, которые не работали или вовсе мешали работе школы.

Благодаря этому подходу мы начали использовать дорогостоящее оборудование, которое мертвым грузом лежало в подсобках из-за страха испортить его, превратили комнату

отдыха директора в приемную, а несколько больших помещений, находящихся под замком, – в учебные классы, мы перестали требовать от учеников соблюдения строгого дресс-кода, сократили объемы домашнего задания, ввели взаимозачеты по ряду предметов, стали оперативно выдавать справки об обучении через QR-код и т. д. А еще мы отменили десятки устаревших локальных актов, благодаря чему в действиях педагогов и ребят появилось больше воздуха.

## УРОК 7

Мы не сможем налить воду в наполненный до краев стакан, для этого нужно вылить часть жидкости, которая там уже находится. Те же процессы происходят с современным миром – он обновляется очень быстро, ежедневно предлагая нам новые идеи, смыслы, методы, инструменты, и для всего этого должно появиться место.

Важно помнить, что дети намного быстрее и смелее взрослых осваивают новое, они с легкостью принимают изменения, которые становятся неотъемлемой частью их жизни. Это увеличивает разрыв между школой и реальной жизнью и снижает мотивацию учеников. Именно поэтому не нужно цепляться за отжившие идеи или тратить силы на поддержание малопонятных формальностей, намного важнее внимательно смотреть по сторонам и становиться агентом изменений. Начать можно с того, чтобы периодически спрашивать себя: «Зачем я это делаю?». И если кроме ответа: «Потому что так делали всегда», – ничего не приходит на ум, –

это хороший повод начать что-то менять.

## 8. Действовать сообща

Утро. Я сижу в своем кабинете и разбираю почту. Раздается звонок директора благотворительного воспитательного центра, который находился рядом со школой. Это частный центр, в котором живут дети, попавшие в сложную жизненную ситуацию.

Практически все ребята из центра учились в нашей школе, поэтому взаимодействовать нам приходилось достаточно плотно. В этот раз директор попросила о личной встрече, чтобы обсудить непростой вопрос перевода ученика 4 класса в 8 класс для последующего устройства в колледж. «Вот так задачка», – подумал я, – и мы договорились о встрече.

Речь шла о 15-летнем Саше, который, согласно его личному делу, числился в 4 классе нашей школы. До этого он учился в сельской школе, а потом информация об обучении прерывалась. Директор центра рассказала, что у его родителей было много проблем, они часто переезжали и перестали следить за учебой сына. В каждой школе он учился по несколько недель, поэтому сильно отстал по программе и ни одного класса больше не окончил. Вместе с тем, парень был смышленным и имел способности к занятию ручным трудом. В нашей школе ему нравилось, он ходил на занятия с шестиклассниками, но даже там ему было некомфортно. Мы прекрасно понимали, что в школе он теряет время и свое со-



вершеннолетие, вероятно, встретит в седьмом классе. Гораздо эффективнее в его случае было бы получить профессию.

Я осознавал всю абсурдность и драматизм ситуации и полностью был на стороне Саши. Не смотря на серьезные проблемы в знаниях, мы организовали промежуточную аттестацию на предмет освоения программы 8 класса. Саша написал работы по основным предметам и получил (не всегда с первого раза) минимальные баллы. Мы словно в машине времени транспортировали его из четвертого класса в восьмой и открыли перед ним новые перспективы. В конце года Саша поступил в колледж и начал осваивать профессию автомеханика.

*Основной причиной образовательного неравенства является бедность. По оценке Росстата, в 2020 году в России 23 % детей живут за чертой бедности. Если переводить это в цифры, то получается примерно 7,5 миллиона детей.*

Спустя 8 лет, когда я уже работал директором Школы «Покровский квартал», мне на мобильный телефон позвонила директор того самого центра. Она хотела узнать, как у меня дела и пригласить на очередной концерт воспитанников. Мне было приятно пообщаться, а в конце разговора я спросил про Сашу. Я был приятно удивлен, когда узнал, что он отлично окончил колледж сразу по двум специальностям, нашел хорошую работу и скоро собирается жениться. Он продолжает приходить в центр и поддерживает отноше-

ния с директором.

В другой раз ко мне обратилась девушка Ольга, которая представилась опекуном 16-летней девочки. Родители девочки погибли, и она жила с бабушкой в небольшом городке. Ольга не являлась официальным опекуном, но готова была сделать многое, чтобы у девочки было достойное будущее. Она хотела, чтобы девочка училась в хорошей московской школе и даже готова была разместить ее у себя дома на все время обучения. Я не знаю, как они встретились, но прекрасно понимал, что Ольга – человек с большим сердцем и настоящий ангел-хранитель. Мы несколько раз созванивались и обсуждали варианты. Дело осложнялось тем, что для поступления в 10 профильный класс необходимо было проходить вступительные испытания, а у девочки были проблемы по нескольким предметам. Мы сделали все для того, чтобы она за лето наверстала программу и подготовилась к поступлению. В августе я подписал приказ о ее зачислении.

Эти истории – про несчастных детей, и взрослых, которым безразлична их судьба, которые, заметив проблему, не закрыли на нее глаза, а начали искать варианты решения даже в тех случаях, когда это решение было скрыто за многочисленными препятствиями.

Сегодня в обычной московской школе учится более 2000 ребят. И несмотря на лозунги о том, что каждый ребенок талантлив и каждый может раскрыть свой потенциал, далеко не всегда получается уделить достаточное внимание

каждому. Некоторые дети особенно нуждаются в поддержке, но за рутинными делами мы часто не в силах ее оказать, а иногда просто не замечаем, что кому-то нужна наша помощь.

Я благодарен тем родителям и законным представителям, которые находят в себе мужество и силы выносить проблемы на обсуждение, что привлекает к их решению дополнительные силы и дает возможность сделать ребенка немного счастливее.

## УРОК 8

Неважно, сколько детей учится в школе – 500 человек или 5000, – судьба каждого из них во многом зависит от взрослых. Важно говорить о проблемах и привлекать к их решению разных специалистов, которые могут помочь, не нарушая действующих правил, найти выход из ситуации. Важно объединять свои усилия, действовать сообща и делать все, что от нас зависит.

## 9. БЫТЬ начальником для самого себя

Начался новый учебный год, а сразу за ним – второй этап дистанционного обучения. К декабрю дети и педагоги настолько устали, что родители обозлились и стали писать многочисленные обращения с просьбой вернуть детей на очное обучение не только в школу и Департамент образования, но и мэру, правительству, в антимонопольную службу, в Министерство просвещения и даже Президенту.

Ко мне в кабинет пришли коллеги из школьной пресс-службы и сказали, что сотрудники Департамента образования порекомендовали директорам записать видеообращение об организации дистанционного обучения, чтобы снять напряжение родителей. И у нас с ними состоялся такой диалог:

– Ну что, когда будем записывать? – начали коллеги.

– Напомните, какая главная задача? – спросил я.

– Снять напряжение.

– А вы уверены, что видео решит эту задачу? – продолжал я.

– Не уверены.

– Правильно. Оно еще больше разозлит родителей. Потому что многое из того, что мы заявляем в наших видео, мы не всегда в силах выполнить.

– Но ведь в Департаменте сказали... – не останавливались коллеги.

– Сфокусируйтесь на задаче. Способов ее выполнения может быть много. Что действительно нужно родителям, чтобы снять напряжение?

– Им нужно выговориться.

– Отлично! И какой формат для этого будет уместнее?

– Может быть, проведем прямой эфир с ответами на вопросы?

– Вот, это другое дело. В среду в 18.30.

Период дистанционного обучения подсветил много слабых сторон как педагогов и руководителей, так и системы в целом. Ситуация менялась стремительно, приходилось переобучаться на ходу и искать новые эффективные решения. Главной задачей Департамента было успокоить родителей, чтобы они поменьше писали и подрывали репутацию города. Поскольку времени на выработку системных решений было немного, сотрудники Департамента, как горячие пирожки, выдавали временные решения, которые постоянно менялись: отменяем каникулы/оставляем каникулы, переходим на шестидневку/не переходим, меняем расписание и учебный план/не меняем. Все понимали эти решения по-разному и те, кто их реализовывал, не задумываясь, получали еще больше негативных отзывов от родителей, а потом еще и по шапке от Департамента за неэффективную реализацию.

На самом деле, такая ситуация существует уже давно, просто в пандемию она проявилась особенно ярко. Есть директора, которые являются функционерами и беспрекословно (иногда бездумно) исполняют все поручения департамента. А есть истинные руководители, которые сначала думают, прикидывают разные варианты, учитывают особенности школы, после этого принимают наиболее подходящее решение, но не потому, что в противном случае их будут ругать, а потому что это их решение и они готовы нести за него ответственность.

*Согласно опросу рекрутингового портала Superjob.ru, 49 % российских работников не считают нужным исполнять абсолютно все приказы начальства. При этом некоторые из них не готовы нарушать нормы закона, а некоторые – свои собственные принципы. В том, что необходимо выполнять все поручения начальства, какими бы они ни были, убеждены 28 % россиян.*

В 2018 году я вернулся в систему московского образования после четырех лет отсутствия. В перерыве между школами я готовился к соревнованиям, учился в университете коучинга, погружался в вопросы высшего образования, занимался организацией всероссийского конкурса для педагогов и консультировал родителей и предпринимателей. В 2017 году я впервые познакомился со стратегией развития московского образования до 2025 года, целью которой было распа-

ковать новые смыслы образования и изменить его. Эти идеи резонировали с моими ценностями, и я сразу понял, что хочу стать частью этой системы, чтобы внести свой вклад. Данная концепция стала одной из причин моего возвращения в московскую систему образования.

Питер Друкер, гуру в области менеджмента, много лет назад писал: «Люди, которые занимаются умственным трудом – удивительные люди, потому что они считают себя профессионалами и являются ими, в то же время они работают в большой компании и вносят вклад в нее, ничего не производя, и помимо финансовой отдачи, они нуждаются в признании собственной значимости. В постиндустриальную эпоху такие люди составляют большую часть работающего населения, и работать с ними стало одновременно и проще, и труднее. Это люди, которые зачастую имеют свою точку зрения, свои взгляды и это мешает выполнять функции компании»<sup>2</sup>.

В какой-то момент я осознал, что несмотря на наличие вышестоящих руководителей, у меня нет начальников. Я никогда не был ретранслятором чужих идей, а всегда думал своей головой. Каждую спущенную сверху идею или приказ я пропускал через свой ценностный фильтр, я старался ответить для себя на вопросы: «Зачем мне это делать? Для чего это нужно на самом деле? Как это может помочь ребятам и учителям нашей школы?», – и старался найти в поручении

---

<sup>2</sup> Питер Друкер, Эффективный руководитель, Изд. Манн, Иванов и Фербер, 2019 г.

ях объективную пользу. После этого я уже не выполнял чей-то приказ, а искренне старался улучшить образовательный процесс. В общении с коллегами я никогда не использовал аргумент: «Так сказал департамент», — я всегда говорил, почему это важно именно для нашей школы и для наших учеников.

А что делать, если поручение вышестоящих инстанций, противоречит вашим ценностям? Тут каждый решает сам. Где-то можно пойти на компромисс, а где-то нет. Когда департамент намекнул о необходимости вакцинации сотрудников, я посчитал нужным предоставить выбор коллегам, ведь прививание экспериментальной вакциной от нового вируса — личное дело каждого. В общем, когда ценности кардинальным образом расходились, я некоторое время наблюдал за происходящим и если понимал, что подобные поручения становились нормой и саботировать их невозможно, я уходил.

Нассим Талеб в своей книге «Антихрупкость» рассказывает, как на последнем месте работы он в первый же день написал заявление об уходе и положил его в сейф. Любой человек должен ставить свои глубинные ценности выше всех правил системы и если они нарушены, то он должен достать из сейфа свое заявление. Большинство смиряются с позицией исполнителя, нарушая свои принципы и идя против себя. Так происходит и с учителями, которые трепещут перед директором и его угрозами санкций со стороны департамента,



и делают то, что им говорят. Так происходит и с родителями, которые полностью доверяют учителям и заставляют детей выполнять объемные и зачастую бесполезные домашние задания. Простой вопрос: «Какая в этом польза?» – может расставить многое на свои места. Если ответ найдется, это добавит мотивации, а если нет, то появится отличная возможность вернуть ответственность тому, кто поставил задачу, и попросить его прояснить и детализировать ее.

Если продолжать функционировать и слепо выполнять все поручения сверху, то в какой-то момент это превращается в привычку, и возможность отделить себя от системы сильно затрудняется. Конечно, должность подсвечивает личность и открывает новые перспективы, но если должность сливается с человеком, то ее потеря означает потерю себя. А должность в отличие от личности – это всегда явление временное. Поэтому пусть самым главным и требовательным начальником остаетесь вы сами.

## УРОК 9

Несмотря на строгую иерархию, жесткие границы, четкие функциональные обязанности и наличие непосредственного руководителя, каждый работник может быть начальником самому себе. Для этого важно согласовывать каждое действие со своими глубинными ценностями и задавать себе вопрос: «Почему то, что я сейчас делаю, важно для меня, моей работы, моего окружения?». Это не только облегчает работу, но

повышает ее эффективность.

## 10. Искать первопричину

Актальный зал школы. Я собрал учащихся 9 и 11 классов, чтобы поговорить с ними про экзамены. Я не хотел отвлекать их от уроков, поэтому решил собрать всех на одной из перемен. Поскольку информация была важной, я заблаговременно предупредил учителей, чтобы они сообщили детям и всех отпустили в актовый зал вовремя. Но один класс так и не пришел. Я подождал 5 минут и начал беседу. Я также попросил одного из заместителей прикрыть дверь и никого не впускать, чтобы никто не помешал нашему общению. Через два дня мне стали писать и звонить родители детей из класса, который не смог вовремя попасть на собрание. Они были рассержены, что их дети лишились возможности получить важную информацию. Я начал расследование.

Сначала я пытался повесить всю вину на классного руководителя и учителя, который вовремя не отпустил детей, но потом стало понятно, что ситуация несколько сложнее.

*Ученые Кармен Санчез и Дэвид Даннинг из США обнаружили, что люди, которые спешат с выводами, допускают и другие ошибки мышления. Они более склонны верить в теории заговора и паранормальные явления, а также чересчур самоуверенны. Психологи называют типичные ошибки мышления когнитивными предубеждениями. Часто их причиной является*

*обобщение на основе скудного количества данных.*

Когда мы с коллегами стали выяснять, почему это произошло, перед нами предстала очень интересная картина, подсветившая несколько системных проблем работы школы. Мы выяснили, что на собрание не попали ребята из естественно-научного класса, у которых в тот момент была информатика. Педагог, проводивший урок, работал у нас всего месяц, и я предположил, что он чего-то не понял. Во время нашей беседы он сказал, что был предупрежден и готов был отпустить ребят, но просто не услышал звонка. Дети подтвердили, что звонка не было и что, только взглянув на часы, они стали собираться, но в зал их не пустили, объяснив, что это распоряжение директора. Оказалось, что именно на той перемене в системе произошла ошибка и звонок просто не прозвенел. Таким образом, из-за маленькой технической проблемы пострадали дети.

Эту ситуацию трудно отнести к экстренным, но она очень показательна. Подобные случаи происходят в школе каждый день. Мы видим их последствия, но редко задумываемся над первопричиной. Мы с энтузиазмом тушим пожар, забывая про источник возгорания. Конечно, иной раз для того, чтобы докопаться до сути, необходимо потратить много времени и сил, но такие «раскопки» укрепляют фундамент системной работы организации и делают пребывание в школе детей и педагогов более комфортным. И лучше потратить неделю или месяц на определение первоначальной причины и реше-

ние проблемы, чем в течение длительного времени раз за разом сталкиваться с уже привычными последствиями.

Я поручил технику провести полную диагностику системы звонков и в случае необходимости докупить необходимое оборудование. Отдельно я пообщался с заместителями и напомнил им, что любые поручения руководителя они должны стараться выполнять не из позиции «нам так сказал директор», а исходя из реальной ситуации и здравого смысла, принимая на себя ответственность. Возможно, если бы заместитель, не пустивший детей в зал, уточнил причину их опоздания, он бы принял иное решение, объяснив мне потом, что случилось.

На следующий день я пришел в класс, извинился перед ребятами, рассказал о причинах, приведших к этой ситуации, и поблагодарил их за то, что помогли исправить системную ошибку и уберечь других учеников и педагогов от попадания в подобную ситуацию.

## УРОК 10

Сущность и явление – парные философские категории. Перепутать их – означает перепутать диагноз с симптомом. Не стоит сразу после происшествия бросаться обвинять коллег, обстоятельства, политическую ситуацию или погоду и давать советы, как сделать лучше (в случае погоды это бессмысленно). Важно восстановить всю цепочку событий и разобраться в случившемся. Для этого нужно задавать вопросы (себе и всем участникам ситуации) до

тех пор, пока не станет понятно, что лежит в основании произошедшего. Конечно, иногда важно как можно быстрее разобраться с явлениями (последствиями), но потом непременно нужно уделить время на определение сущности (первопричины), поставить верный диагноз, чтобы принять правильное решение по исправлению ситуации.

# **11. Способствовать формированию объективной самооценки**

Проект «Подростковая школа» для учеников 5–7 классов в самом разгаре. Мы потрудились над ним на славу и продумали практически все: от организации учебного процесса до списка партнеров и мест для проведения занятий в модульный день. Мы даже придумали специальный «Еженедельник ученика Подростковой школы», в котором после каждого модульного дня ребята должны были фиксировать свои результаты.

Еженедельник был персональной дорожной картой проекта. В нем ребята еженедельно фиксировали, где они были в модульный день и чему научились, а в конце модуля (5 недель) оценивали по шкале от 1 до 10 свой проект: насколько удалось реализовать задумку, насколько ученик доволен своей работой. В конце учебного года благодаря Еженедельнику ребенок мог понять, какое из направлений понравилось ему больше всего, где и каких результатов он достиг.

После первого модульного дня мы раздали Еженедельники ребятам и были удивлены, что абсолютное большинство обучающихся вне зависимости от класса испытали сложности с его заполнением. Ученики привыкли, что их всегда

оценивает кто-то и не смогли оценить себя самостоятельно. Нам пришлось работать не только с ребятами, но и с учителями, которые редко практиковали на своих занятиях рефлексию и не учили ребят оценивать себя и свою работу.

Психологическое значение слова «самооценка» происходит от латинского слова «aestimare», означающего оценивание, которое я делаю в отношении своей собственной значимости. Самооценка – понятие более фундаментальное и относится к достоинству и ценности, приписываемым самому себе. Если самооценка высокая, то и чувство относительно образа самого себя приятное, а негативная оценка может привести к самоуничтожению. Подобные суждения могут быть связаны с оценками и суждениями значимых взрослых. И если эти суждения чаще будут негативными, то это соответствующим образом скажется на самооценке ребенка и лишит его способности объективно оценивать себя и свои действия.

Под самооценкой в учебном процессе я подразумеваю способность обучающегося объективно оценить свой уровень знаний и способностей. Если не формировать у учеников этот навык, то они будут сильно зависеть от оценки окружающих, как в школе, так и за ее пределами, и это будет влиять на внутреннюю самооценку.

*Согласно исследованию сервиса «Работа. ру», 80 % опрошенных уверены, что школьные оценки никак не могут повлиять на успех в дальнейшей жизни человека.*



*При этом 20 % респондентов отметили, что, по их мнению, отличники добиваются большего успеха.*

В большинстве школ монополией на оценку обладает учитель. И даже несмотря на договоренности между столичными департаментами образования, культуры и спорта, некоторые учителя не засчитывают оценки, полученные в музыкальных, спортивных и художественных школах, и требуют подтвердить знания на местах. Бывают случаи, когда педагог требует сдать работы участника заключительного тура Всероссийской олимпиады школьников по причине многочисленных пропусков занятий. Ребенок уже был оценен на самом высоком уровне, но учитель все равно боится потерять свое оценочное всевластие.

Оценка учителя часто не имеет никакой альтернативы, хотя способов и форм оценивания достаточно много. Для их использования педагогу не обязательно изучать объемные методические работы, достаточно быть заинтересованным в том, чтобы показывать объективную ситуацию и способствовать ее улучшению.

Представьте ситуацию – второклассникам задали проект по окружающему миру. Один ребенок делает задание с родителями и приносит прекрасно оформленную работу с практической частью и даже со ссылками на источники. Учитель ставит отлично. А второй ребенок делает проект сам, и его работа намного скромнее, как и оценка за нее. Первый ребенок рад успеху, второй расстроен из-за неудачи, хотя, воз-

можно, именно у второго ученика личный результат был намного выше.

В этой ситуации намного важнее не итоговый результат и вид проекта, а персональная динамика каждого конкретного обучающегося, в том числе, их собственное понимание своих сильных и слабых сторон. Акцентирование внимания на этой особенности – задача педагога. Если второй ученик в своем новом проекте впервые добавил графические элементы и постарался сделать выводы, то это абсолютная победа. Если учитель поможет ученику увидеть эти достижения, проговорить и осознать их, то ученик присвоит себе результаты своего труда и вместе с самооценкой его работы вырастет его внутренняя самооценка.

В австралийских школах в порядке вещей выражать свое настроение после каждого урока. Таким образом, ребята учатся рефлексировать и чувствовать, насколько интересным и полезным для них был урок. Если учитель в начальной школе видит, что кто-то из учеников вешает на доску грустный смайлик, то он подходит к нему и в индивидуальной беседе выясняет причины его плохого настроения. Конечно, ребенок может грустить из-за болезни домашнего животного или проигрыша любимой команды, но может и из-за того, что урок показался ему скучным и неинтересным. Это вызов для учителя, но оба в этой ситуации растут. Учитель тренирует эмпатию и педагогическое мастерство, а ребенок учится слышать свои чувства и безопасно выражать их. Если

к этому приучать с детства, то внутренний фокус с каждым годом будет усиливаться.

У нас же оценивание носит констатирующий характер и не предполагает вопросов: «Понравилась ли тебе работа?», «Что на сегодняшнем уроке было для тебя самым интересным?», «Что бы ты хотел сделать лучше?» и т. д. А ведь это очень простые и важные вопросы, которые дают много полезной информации и взрослому, и ребенку и формируют способность объективно оценивать свои учебные результаты.

Поскольку в рамках проекта «Подростковая школа» ученикам приходилось перемещаться по зданиям, то по ряду предметов оценки им выставляли несколько учителей. Учителям это давалось непросто, а вот ребята только выигрывали. Во-первых, у них была возможность сравнить разных педагогов, а, во-вторых, они могли почувствовать разницу между оценками, полученными за теоретическую и за практическую части работы. К слову, после этого у родителей появилось немало вопросов и просьб скорректировать распределение педагогов по предметам на следующий учебный год. Именно поэтому отказ от монополии на оценку требует от педагогов особого мужества.

В старших классах возможности для оценивания увеличиваются. Работая в десятом классе, я применял дифференцированную систему оценивания. Оценка за некоторые виды работ состояла из трех частей, каждая из которых имела раз-

ный вес: оценка учителя составляла 50 % итоговой оценки, взаимооценка обучающихся во время групповой работы составляла еще 30 %, и 20 % приходилось на самооценку каждого обучающегося за его вклад в общее дело. Для оценивания я использовал гугл-формы, а данные сводил в таблице.

Когда я впервые рассказывал об этой системе своим ученикам, они смотрели на меня, округлив глаза. Поначалу мы сталкивались с рядом проблем: кто-то постоянно забывал оценивать своих одноклассников, что сильно сказывалось на общей оценке, кто-то без раздумья ставил себе и всем своим друзьям максимальный балл. Но постепенно ситуация начала выравниваться, и ребята поняли, что благодаря этой системе они не только могут влиять на итоговую оценку, но и развивают навыки критического мышления и командной работы.

## УРОК 11

Крайне важно создавать для ребенка условия для самостоятельной оценки своих результатов. Учителям и родителям необходимо чередовать роль оценивающего эксперта с ролью интересующегося партнера, задающего правильные вопросы. Способность объективно оценивать себя будет способствовать повышению общей самооценки и ослаблению зависимости от мнения других людей.

## **12. Создавать условия для академической честности**

Лето. Идут экзамены. В школу приходит неприятная новость: один из наших выпускников пронес на экзамен шпаргалку, за что был удален. Мы начинаем анализировать ситуацию. Самая первая мысль, которая приходит в голову, – виноват сам ученик. Дальше пытаемся подтвердить эту мысль аргументами: парень приехал из другой страны, поступил к нам в 6 класс, начал говорить по-русски без акцента – то есть, мы сделали все возможное.

Позже мы признали, что все-таки сделали не все, раз ученик решил списать. После долгого обсуждения мы пришли к выводу, что ребенок не был уверен в своем результате на экзамене и именно поэтому попытался воспользоваться шпаргалкой. Мы поняли, что налицо проблемы с внутренней системой контроля качества образования и с академической честностью.

В какой бы школе я не работал, я всегда стремился создавать условия академической честности, при которых внутришкольные результаты обучающихся могли бы быть подтверждены любой независимой диагностикой. Эти условия включали в себя правила выставления и исправления оценок, сроки написания контрольных работ, проведения про-

межуточной аттестации, защиты проектов, пересдач и т. д. Эти и другие правила обеспечивают объективную оценку реального уровня знаний и практически исключают субъективные факторы, которые могли повлиять на необоснованное повышение или понижение оценки.

Самая важная цель создания условий академической честности – уверенность каждого ребенка в своем результате (без шпаргалок и других хитростей) и объективный прогноз.

*По данным Рособнадзора число школьников, удаленных с единого государственного экзамена, сократилось с 19 тысяч человек в 2011 году, до 900 человек в 2021 году. В 2021 году более 2700 человек (из 680 тыс. участников) не преодолели минимальный порог баллов по русскому языку и почти 30 000 человек (из 393 тыс. участников) по профильной математике.*

Ценность итоговых оценок в связи с приближающимися экзаменами к 9 классу повышается. Для учеников хорошие итоговые оценки – это шанс поступить в профильный класс, а для учителей – показать свой профессионализм и избежать неприятных разговоров с администрацией. Но в 9 классе все меняется, и внутренняя оценка школы в итоге проверяется независимой диагностикой. Если в основной школе академической честности не уделялось достаточного внимания, то в старшей школе это может привести к неприятным сюрпризам.

Часто в 9 классе оценки ребят начинают изменяться: у одних они улучшаются, а у других ухудшаются. Причины улучшений, как правило, понятны и связаны они с приложением дополнительных усилий. А вот с ухудшением оценок все немного сложнее. Нередко в 9 классе на самые важные предметы администрация ставит самых сильных преподавателей. И часто им приходится вскрывать проблемы, накопленные за весь период обучения с 5 по 8 класс. Ученик начинает получать неудовлетворительные оценки, потому что на самом деле не знает предмета или не любит его. В данном случае учитель не виноват, наоборот, он начинает объективно оценивать обучающихся, что вызывает недовольство у ребят и их родителей. Претензии родителей в этом случае обоснованы, но их стоит предъявлять тем учителям, которые работали с классом большую часть основной школы и не сигнализировали о существующих проблемах, тем самым скрывая реальные результаты.

Бывает и другая ситуация, когда учитель начинает бить тревогу в самом начале 9 класса и информировать администрацию и семью о том, что ученик не справится с экзаменами. Такие прогнозы, как правило, основаны на текущих результатах, которые за год можно значительно улучшить, но некоторые учителя предпочитают начинать готовить оправдание заблаговременно. Однако глубинно эта проблема также связана с недоработками в предыдущие годы обучения и с отсутствием в школе объективной системы кон-

троля качества знаний.

В последнее время Рособрнадзор внимательно следит за соответствием школьных оценок и баллов, полученных во время итоговой аттестации. Если ученик имеет годовую оценку по предмету «отлично», а на экзамене не преодолевает минимальный порог или попадает на списывании – это говорит о субъективности школьных оценок, которые дезинформируют ребенка и семью. Поэтому необходимо как можно чаще проводить контрольные срезы, мотивировать ребят проходить независимые диагностики и своевременно доводить сведения о реальных результатах до администрации школы и семьи.

## УРОК 12

Крайне важно работать над созданием в школе условий академической честности и регулярно мониторить уровень знаний учеников. Прежде всего, это задача администрации школы, которая разрабатывает необходимую документацию, контролирует соблюдение установленных правил, а также транслирует эти идеи всем участникам образовательного процесса. Также большая роль отводится педагогам, которые непосредственно работают с детьми. Если в седьмом классе обнаруживается отрицательная динамика обучающихся, то об этом сразу необходимо сигнализировать и разбираться в причинах, но ни в коем случае не скрывать этот факт только потому, что



«до экзаменов еще далеко». Взрослые должны быть честными не только с детьми, но и с собой.

## **13. Общаться с детьми и слышать их**

Началась очередная встреча Школьного ученического совета. В интернет-кафе собралось около двадцати учеников 10–11-х классов. Я поприветствовал ребят, рассказал о последних событиях, планах на ближайшее будущее и передал им слово. Им всегда было, что сказать. На этих встречах ребята делились своими проблемами и достижениями, задавали вопросы и озвучивали идеи. В этот раз старшеклассники попросили повесить зеркала в туалетах, обеспечить постоянное присутствие стаканчиков рядом с кулером, изменить мелодии школьных звонков и рассмотреть вопрос о сокращении длительности большой перемены. Большую часть этих просьб мы можем легко удовлетворить в течение недели, но не пообщавшись с учениками, мы вряд ли бы заметили эти важные для ребят мелочи.

Я ежемесячно встречался с ученическим советом каждой школы, в которой работал. И честно признаюсь, что именно на таких встречах я узнавал о многих насущных проблемах обучающихся, о которых даже не мог подумать. «Три дня не работает школьный буфет и невозможно купить себе еду, чтобы перекусить во второй половине дня!» – важно! «В одном здании школы проходит ярмарка, а в другом нет!» –

важно! Проблемы, озвученные учениками, могли показаться мелочами по сравнению с весьма серьезными задачами взрослых. Но ведь именно эти важные для ребят мелочи во многом определяют качество условий пребывания в школе. Именно поэтому голос детей имеет значение, правда, услышать этот голос можно только при определенных условиях.

*Международный проект Voice of Youth («Голос детей») напрямую вовлекает молодежь в программы развития образования, городской среды и соцсферы: подростки определяют, какими должны быть города, школы, решения и сервисы. По мнению авторов проекта, будущее принадлежит тем, кто в нем будет жить и творить, и проектировать настоящее и будущее нужно всем вместе.*

Обучающиеся готовы выражать свое мнение только когда уверены в том, что оно не будет раскритиковано, а наоборот найдет понимание со стороны взрослых. Поэтому важно создать в школе доверительное пространство для диалога.

В школах Эстонии таким доверительным форматом являются развивающие беседы с учениками. В начале или в конце учебного года классный руководитель или куратор беседует с каждым ребенком класса. Он интересуется о планах школьника, спрашивает, что ему больше всего нравится, а что вызывает сложности, помогает наметить образовательный маршрут на ближайший год и поднять мотивацию. Эта беседа носит конфиденциальный характер, поэтому ребенок

может быть предельно искренним и поделиться своими успехами, планами и переживаниями. Учитель выступает в этой беседе в роли коуча, который не просто говорит, что и как нужно сделать, а интересуется мнением ученика, поддерживает его и вместе с ним планирует траекторию его развития. Поскольку вся эта беседа построена на доверии, ученик воспринимает ее, как встречу со старшим товарищем. Во многом поэтому она имеет сильный положительный эффект.

Когда я узнал об этой практике, я попробовал переложить ее на работу с педагогами. В конце года я стал встречаться с учителями и обсуждать с ними их профессиональное развитие и результаты их учеников. В ходе одной из таких встреч я спросил у учителя: «Вы интересуетесь у детей, насколько эффективными они считают ваши уроки и что в них можно было бы улучшить?». Он ответил: «Зачем мне спрашивать у них об этом, это вы мне должны сказать, что у меня так, а что не так». Тогда это стало для меня настоящим откровением, и я понял, что педагоги очень редко предлагают ребятам высказать свое мнение (особенно, если это касается учебных занятий) и еще реже слышат его. А без этого очень трудно что-то изменить.

На одной из встреч школьного ученического совета девушка из 10 класса спросила, можно ли ей в рамках факультетского дня (в этот день ребята учились в здании университета) учиться на направлении, которое отличалось от профиля ее обучения. Мы были удивлены этим вопросом и

не могли понять, зачем заниматься по другой программе. Но девушка очень четко объяснила нам, что учится на направлении «Математика, информатика, инженерия» из-за своей любви к математике, но точно знает, что будет заниматься дизайном и что математика сильно поможет ей в этой области. Именно поэтому для нее важно учиться на математическом профиле, а факультетский день проводить в здании факультета дизайна. Мы не могли представить, что у старшеклассников есть такие сложные запросы в отношении индивидуального учебного плана. После этого случая мы серьезно задумались над тем, как в будущем можно будет удовлетворить подобные запросы.

Мнение учеников подчас честнее, а поэтому и ценнее, чем обратная связь от взрослых. У взрослых больше страха перед руководством, поэтому они стараются выбирать выражения и округлять углы, чтобы никого не задеть, не обидеть и не выглядеть жалобщиком или дураком. Но эту свою позицию они переносят и на общение с детьми. Не позволяя себе выражать собственное мнение, они не позволяют выражать его своим ученикам, всем видом демонстрируя это. В итоге многие детские проблемы так и остаются неопознанными и нерешенными.

### УРОК 13

Важно общаться с детьми и создавать для этого общения доверительное пространство, чтобы они могли выражать свое мнение и знать, что их голос будет

услышан. Для этого взрослым нужно постараться занять позицию старшего товарища и принять точку зрения ребенка. Такие встречи можно проводить локально – на уроке или на классном часе, или более глобально, например, на встрече ученического совета. Необязательно делать встречи тематическими, ребята всегда будут говорить о том, что волнует их больше всего, главное – слышать их и стараться помочь. В этом случае даже беседа на свободную тему может иметь положительный эффект.

## 14. Учитывать мнение родителей

Актный зал школы. Идет встреча с родителями ребят 5-х классов, которые участвуют в проекте «Подростковая школа». Мы с энтузиазмом рассказываем о том, какой этот проект интересный и как он может положительно сказаться на выборе дальнейшего направления обучения. Но родители наш энтузиазм не разделяют. Они открыто высказывают свое недовольство, считают уроки в новом формате бесполезными играми, переживают, что настоящие уроки пропадают, что программа не будет пройдена до конца и выступают за выход из проекта. Мы пытаемся аргументированно отвечать на критические замечания родителей, разъяснять, что предусмотрели все риски, но каждый раз встречаем сопротивление и новую серию острых вопросов.

По итогам той встречи лишь один класс отказался от участия в проекте, а все остальные продолжили обучение в новом формате. Но мы сделали для себя важные выводы.

За годы работы в школе я понял, что из всех участников образовательного процесса родители являются самой консервативной группой. Это происходит не потому, что они консервативны по своей природе и не способны к принятию новых идей, а потому что в вопросах образования они ориентируются на свой опыт обучения в школе, который был получен более 20 лет назад. Зачастую именно свою модель

обучения они считают единственно верной, несмотря на то, что с тех пор изменилось и общество, и его социально-экономические потребности, и сами дети.

Справедливости ради, нужно отметить, что и педагоги, и руководители школ тоже попадают в ловушку собственного опыта и считают свои подходы самыми эффективными. Но поскольку они чуть глубже погружены в вопросы образования, то им волей-неволей приходится расширять и обновлять свои знания. К тому же, этому активно способствуют органы исполнительной власти в лице департаментов, комитетов, министерств и других региональных ведомств.

А вот обучающиеся являются самыми прогрессивными участниками образовательного процесса. Они внимательно следят за современными тенденциями, легче адаптируются к изменениям и поэтому рады, когда в школе запускается новая современная инициатива.

Мы много раз обсуждали проект «Подростковая школа» с учениками разных возрастов, проводили фокус-группы, привлекали их для создания дизайна образовательных пространств и получали положительную обратную связь. Мы видели заинтересованность ребят, которые говорили, что этот проект может сократить расстояние между школой и реальной жизнью, изменить отношение к учебе. Мы были так ослеплены первыми результатами, что сразу приступили к реализации, забыв поставить в известность родителей. Мы сообщили им о том, что учебный процесс для их детей су-



щественно изменится только в начале октября, перед запуском первого модуля. И конечно, столкнулись с оправданной критикой. Для родителей новая модель обучения была абсолютно незнакомой и больше напоминала эксперимент, проводимый на их детях. Конечно, они выступили за возвращение к привычным условиям.

*Опрос родителей экспертами Института образования НИУ ВШЭ показал, что большинство из них (75 %) следят за школьной жизнью ребенка, многие даже интересуются новостями школы (60 %) и помогают организовывать классные мероприятия (35 %). Но лишь 7 % мам и пап готовы сами предлагать варианты организации внеклассной деятельности и развития школы.*

Нашему образованию необходимы перемены. Система образования начнет стремительно развиваться, когда инициатива будет исходить непосредственно от педагогов и администрации школы, а не от вышестоящего руководства. Навязанные идеи и проводимые реформы не всегда могут быть приняты школьными коллективами, а вот идеи, которые родились в педагогических сообществах в процессе совместного обсуждения, имеют все шансы на успешную реализацию.

Но вместе с тем, нужно помнить, что участниками образовательного процесса являются не только учителя и ученики, но и родители, чьи идеи и предложения могут стать мощной поддержкой в трансформации образования. Для этого

важно привлекать их к обсуждению всех новых инициатив.

Поначалу они могут выражать свое непонимание, сомнения или открыто критиковать проект, но со временем, более глубоко погрузившись в детали, они станут более заинтересованными и перейдут от критики к конструктивным предложениям, которые подсветят неочевидные стороны и возможности проекта, смогут существенно улучшить его.

Мы поняли, насколько важно обсуждать с родителями новые педагогические инициативы, и стали делать это на регулярной основе. Мы встречались с родителями в рамках заседаний комиссий Управляющего совета, в рамках тематических встреч, а также проводили опросы, организовывали фокус-группы и индивидуальные беседы. Регулярное привлечение родителей к обсуждению многочисленных образовательных вопросов повысило их доверие к школе и принесло свои дивиденды. Благодаря сарафанному радио, в следующем году в школу стали приходить дети, которые хотели попасть именно в «Подростковую школу», благодаря чему мы набрали дополнительный пятый класс.

## УРОК 14

Перед запуском новой педагогической инициативы важно обсудить ее со всеми участниками образовательного процесса: с коллегами, учениками и родителями. Важно начинать обсуждение заранее, отводить на это достаточно времени и не относиться к этому формально. Родители могут помочь обратить внимание на те стороны проекта, которые педагоги

могли и не заметить. Также важно говорить на одном языке, ведь от того, насколько родителям будут понятны цели и задачи проекта, процесс его реализации, сроки, результаты и другие параметры, во многом будет зависеть успех всего мероприятия.

## 15. Уважать интересы ребенка

Начало учебного года. На уроке обществознания в десятом юридическом классе я дал ученикам задание, написать эссе на тему свободы выбора. Сейчас я сижу в своем кабинете и читаю их работы. Одна из них особенно впечатлила меня. Десятиклассник Дима рассуждал на тему выбора профессии. В своем эссе он рассказывал, что с детства увлекался авиаконструированием, изучал устройство самолетов, посещал воздушные шоу и мечтал стать летчиком. Далее он с сожалением констатировал, что не считает обучение на юридическом направлении своим осознанным выбором. Этот выбор за него сделали родители. Они работали юристами и настояли на том, чтобы Дима поступил в юридический класс. Дима отлично сдал вступительные испытания, поступил в лицейский юридический класс, порадовал родителей, но к своей мечте так и не приблизился.

Нам иногда трудно признать, что у ребенка могут быть интересы и увлечения, отличающихся от наших. Именно поэтому мы часто принимаем решения за детей, не давая им сделать свой собственный выбор.

В последующие два года мы несколько раз обсуждали с Димой тему выбора и возможность смены направления обучения. Это важно было сделать, так как ему предстояло принимать еще более сложное решение о продолжении обу-

чения в университете. В 11 классе Дима все-таки поменял направление, начал участвовать в профильных олимпиадах, стал финалистом городского конкурса школьных стартапов, проводимых Сбербанком, и смог лучше услышать себя. Я наблюдал за его успехами с особой радостью. Он был похож на счастливого человека, который нашел свой путь и занялся своим делом. Пусть даже это дело отличалось от его изначальной детской мечты, но оно было гораздо ближе ему, чем юриспруденция. После школы Дима поступил на социологический факультет Московского университета и, как мне кажется, тем самым смог найти компромисс.

*По исследованиям Высшей школы экономики, примерно 20 % студентов отчисляют из университета после первой сессии. Наиболее распространенным основанием для отчисления является академическая неуспеваемость (44 %). Далее, по мере убывания распространенности, следуют: отчисление по собственному желанию (22 %), переход на другое направление подготовки в том же университете (9 %), переход в другой вуз, переход на вечернее обучение (5 %). Также, согласно исследованию, тот, кто изучает приоритетную, интересную и важную для себя специальность выбывают с выбранного направления реже.*

Примеров, когда интересы ребенка противоречат семейный традициям, достаточно много. Иногда взрослые находят в себе силы признать индивидуальность ребенка, а иногда

продолжают с ней бороться, чтобы выстроить его жизнь по знакомому сценарию. А ведь появление в семье человека с иными интересами может открыть новую семейную страницу и принести дополнительные бонусы.

На своих консультациях по выбору школы я часто вижу, как родители хотят, чтобы их дети прошли тот же самый, знакомый им путь: хорошая школа, обучение в престижном университете, получение востребованной специальности, высокооплачиваемая работа и высокий социальный статус. Ими движут благие намерения, они хотят, чтобы их дети стали успешными, но в этой гонке забывают, что у детей может быть свой взгляд на жизнь. И тот успешный человек, которого они нарисовали, может не получиться. Как говорит известный российский психолог Юлия Гиппенрейтер: «В наше время принято считать, что успех – это чтобы деньги были. Но богатые тоже плачут, и человек может стать успешным в материальном плане, но будет ли у него благополучная эмоциональная жизнь, то есть хорошая семья, хорошее настроение? Не факт. Так что очень важна «счастливость». А может быть счастливым человек, не очень высоко социально или финансово взбравшийся? Может».

В одной из школ, где я работал директором, существовал ученический театр. После моего назначения художественный руководитель театра пригласил меня на спектакль «Арт практик». Надо сказать, что к своим постановкам они относились максимально серьезно. Если они ставили пьесу со-

временного автора, то обязательно связывались с ним, приглашали на премьеру и просили разрешение на видеозапись. В каждой постановке, вне зависимости от тематики, участвовали ребята разных возрастов. Каждому обучающемуся находилась роль, которая помогала ему выразить себя.

Меня впечатлила и сама постановка, и игра актеров. Особенно запомнилась искренняя игра исполнителя одной из главных ролей. После спектакля руководитель труппы рассказал, что у этого парня очень непростая судьба, что он много раз сбегал из дома, что у него было несколько попыток суицида и что театр стал для него вторым, а может быть, и первым домом. Репетиции и спектакли стали альтернативой не только школьным занятиям, которые не были ему так интересны, но и неблагополучным компаниям, в которые он постоянно попадал. Театр, который работал пять дней в неделю, стал для него отдушиной, где он смог реализовать себя и получить признание. Руководитель театра как никто другой понимал, как важно поддерживать именно этот интерес, и старался сообщать об этом учителям, работающим в классе.

# 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.