

Персона грата

«САМОЕ СЛОЖНОЕ – УПРАВЛЯТЬ
ЦЕННОСТЯМИ...»

О московских школах ходит много разговоров: работать в них легко, возможностей — масса, любые проекты успешны и обеспечивают школе, да и московскому образованию, высокий статус не только в городе, но и в стране. Но в любой школе, включая московские, есть и свои нюансы. Какие именно и как с ними справляются? А также какой опыт московских школ может объективно быть полезен школам других городов? Об этом мы поговорили с Александрой Беловой, директором школы № 1950 города Москвы.

— Давайте попробуем развеять мифы, которые бытуют в регионах относительно того, что директору московской школы живется гораздо легче, чем директору школы в регионе. Прокомментируйте, пожалуйста, такое мнение.

— Коллеги из регионов, с которыми я общаюсь, так точно не думают.

Равно как и я не думаю о том, что им проще или сложнее, чем мне. Я вообще с большим уважением отношусь к коллегам независимо от региона, независимо от стажа и уверена, что в любой школе — в московской школе или в регионе, в большой школе или маленькой — есть свои тонкости и особенности, плюсы и минусы. Мы, безусловно, все делаем одно дело — качественное образование наших детей и создание образовательных условий для роста, мотивации, развития талантов каждого школьника.

Интересной формой, особенно привлекающей внимание коллег из городов России, стал проект взаимобучения московских школ. Мы действительно выезжали в регионы, встречались в Москве с представителями регионов. И хотя во многих городах есть система обмена опытом и передовыми практиками между школами, в Москве для реализации этого проекта создана еще и открытая информационная платформа, которая достаточно быстро позволяет найти ту или иную заинтересовав-



шую практику, обратиться к тому или иному ресурсу.

Директором школы точно быть нелегко, но интересно. Поскольку занимаемся мы не просто управлением в обычном понимании этого слова, мы управляем и процессами, и ресурсами, и результатами, а зачастую уже и ценностями, что, наверное, самое сложное.

Сегодня директор московской школы — он и управленец, он и финансист, у него должны быть достаточно серьезные знания в области права, при этом директор еще и открыт для всего мира: его личный телефон опубликован на сайте школы и адрес электронной почты тоже, а также максимальная открытость в социальных сетях. Думаю, работа отгоняет

от нас три великих зла: скуку, порок и нужду. Я абсолютно счастливый человек, поскольку я занимаюсь любимым делом. Вот уже 20-й год с гордостью ношу звание московского учителя. 20 лет работаю в системе московского образования. А директор я всего второй год.

— Вы говорили, что часто общаетесь с коллегами из регионов. С точки зрения управленцев есть какие-то приемы, которые можно заимствовать у директора региональной школы и применить у вас в школе, например? Вы что-то такое для себя подмечаете при общении с региональными коллегами?

— Если позволите, я отвечу так: есть такие моменты, в которых я завидую директорам региональных школ. Они практически всегда знают всех своих учеников по именам, а зачастую и родителей. Но, как вы понимаете, директор московской школы знает или самых лучших, или, наоборот, тех, с кем сложности. Поэтому такое более тесное взаимодействие с детьми, с их семьями — мне это нравится и мне это близко, хотя и невозможно в полной мере.

— Давайте опишем обычный день директора московской школы. С чего у вас он начина-

ется, как он у вас проходит и чем заканчивается?

— Обычным мой рабочий день абсолютно точно не бывает, и к этому очень быстро привыкаешь. Потому что, когда он вроде бы действительно обычный, возникает ощущение, что что-то не сделано или недоделано. Если условно, то привычный набор действий за день: работа в городских информационных системах, работа с обращениями, встречи и планерки с управленческой командой, контроль поручений, обход зданий, территорий, участие в городском селекторе, в вебинарах и т.д. У меня пока не получается загнать свой график в рамки жесткого тайм-менеджмента, хотя очень стараюсь. И электронный ежедневник, и битрикс, система контроля поручений, — все это работает в нашей школе, а на основе битрикса даже появилось такое явление, как цифровая учительская, очень востребованный и эффективный инструмент коммуникации сотрудников в нашей школе. Должна отметить, что учительской как кабинета в нашей школе больше нет, но есть зона отдыха для педагогов. А в цифровой учительской общие документы, новости, расписание, электронные сервисы для обращения в техническую службу, к специалисту по питанию и т.д.

Но школа — это абсолютно живой организм, который достаточно

В нашей школе никогда не будут работать равнодушные педагоги. В школе это называется «урокодаватель».

сложно, а зачастую и совершенно не нужно загонять в некие временные рамки. Попробую привести пример. Вот, допустим, когда молодые педагоги, а их у нас в школе много, гурьбой заходят в мой кабинет и начинают наперебой что-то обсуждать — участие в конкурсе, в конференции, в каком-то проекте, и стихийно возникают споры, обмен мнениями, — это невозможно и не нужно загонять во временные рамки. Или, например, ребята из управляющего совета приходят со своими идеями нового дизайна школьной столовой или рекреации, или организации какого-то нового сотрудничества, или у учителя, или у родителя возникла некая сложная ситуация, и ему нужно просто по-человечески поговорить... В таких ситуациях, как говорится, «куй железо, пока горячо». Вот эта стихийность, эмоции, доверие — они дорогого стоят, поэтому дверь в мой кабинет всегда открыта, да и телефон молчит редко. Хотя есть дела, которые точно в моем ежедневном графике.

У меня дочка-первоклассница, поэтому каждое утро у нас утренний марафет и наведение красоты — обязательная часть программы, потом мы едем в машине по дороге в школу и, конечно, болтаем, обсуждаем планы на день или какие-то школьные события, затем она идет на уроки, а я работать.

Конечно, семейный ужин тоже важен и нужен — это время, когда мы можем пообщаться, побыть вместе. Я очень стараюсь сохранять баланс между тем, чтобы быть руководителем образовательной организации и при этом еще успевать быть мамой и женой.

— Вы сказали, что к вам часто заходят молодые педагоги. А по какому принципу вы набираете педагогический коллектив? Как вы выбираете педагогов, которые будут работать в вашей школе? И какие педагоги никогда не будут работать в вашей школе, какими бы квалифицированными ни были?

— Начну с конца. В нашей школе никогда не будут работать равнодушные педагоги. В школе это называется «урокодаватель». И даже всевозможные регалии вряд ли изменят мою позицию. Хочу сказать, что у нас достаточно стабильный педагогический коллектив, хотя в этом году в связи с увеличением контингента мы принимали на работу новых педагогов, и педагоги пришли как молодые, буквально вчерашние студенты, так и достаточно опытные ребята, кстати, в том числе и из регионов. Безусловно, хотелось бы понимать предметный уровень педагога, поскольку важным результатом работы школы являются результаты государственной итоговой аттестации. Если учитель сам прекрасно сдает единый государственный экзамен, скорее всего, он этому хорошо научит и детей. Поэтому, конечно, прохождение независимой диагностики МЦКО в нашей школе является обязательным. Безусловно, мы проводим собеседования, хотя большое количество резюме отсеивается еще на этапе отбора, и равнодушие к профессии, равнодушие к детям на самом деле уже из резюме читается.

Мы уже пробовали сессию профессиональных проб, когда потен-

циальный учитель заходил в класс и какую-то часть урока вел сам. На самом деле это очень показательная история, потому что либо учитель цепляет детей, умеет держать их внимание, либо этого не происходит. Дети уникальны, их не просчитаешь и не обманешь.

И поскольку сейчас подобная деятельность осложнена карантинными ограничениями, то в августе педагоги, которые планировали работать в нашей образовательной организации, проводили такие небольшие онлайн-уроки для представителей методического объединения. Я не жалею ни об одном, кто принят в нашу школу.

У нас работают всего 140 человек, для Москвы это не очень большой коллектив.

— Когда год назад объявили, что обучение будет удаленным, у подавляющего большинства школ решение всех вопросов, связанных с этим, было достаточно универсальным. Но практически у каждой школы были и свои способы, которые позволяли им справиться с удаленкой, скажем, с наименьшими потерями. Как справлялась ваша школа?

— Уже довольно давно в нашей школе и дети, и родители, и учителя

используют информационные сервисы, облачные хранилища, корпоративную почту и т.д. То есть все мы были опытными пользователями. И во время дистанционного обучения это сослужило нам действительно хорошую службу. Когда мы начали запускать видеоконференции, с самого первого дня дистанта практически не возникало каких-либо технических сложностей. Ну, может быть, за исключением первоклассников, которые в силу своего недолгого нахождения в школе были просто к этому не готовы. Но опять же правильно составленные и направленные инструкции, в том числе и видеоинструкции, решали эти проблемы.

Дистанционное обучение было организовано с помощью Московской электронной школы, благодаря которой ученики смогли успешно освоить образовательную программу на дистанте. Летом 2020 года платформа МЭШ была существенно доработана, наполнена множеством дополнительного полезного контента: видеоуроками по всем предметам, новыми виртуальными лабораториями, цифровыми домашними заданиями. Она, кстати, абсолютно доступна и для регионов. Более того, мы подключили дошкольников. Целое расписание было выстроено для дошколят, и я вас уверяю, что и они были вполне активны.

Мы прямо споткнулись на том, чем мы можем привлечь и удержать внимание ребят В период удаленки.

Мы и сегодня проводим педсоветы в формате видеоконференций, а также многие педагоги используют их для занятий дополнительного образования и т.д. С родителями сегодня я тоже общаюсь с помощью дистанционных технологий, будь то массовое собрание родителей или индивидуальная беседа учителя и родителя, это тоже может происходить онлайн.

— Вы упоминали о сетевом взаимодействии. В каких еще проектах участвует школа сегодня и какие из этих проектов (или методик, инструментов) можно в принципе тиражировать в региональных школах?

— Конечно, хочется говорить о том, что больше всего цепляет. Прежде всего это система предпрофессиональных классов. Я действительно считаю, что это интересная и результативная история: и медицинские, и академические, и инженерные классы. В принципе эта идея хороша и для региональных школ, но в Москве это одни направления, а в регионе может быть чем-то другим. Мы совсем недавно общались с одной моей знакомой, она работает заместителем директора в региональной сельской школе, и она мне рассказывала, что практически примерила этот проект на сельскую школу. Суть проекта предпрофессионального образования — это трехсторонний договор и погружение в профессию еще в школе. Это договор с предприятием и договор с университетом или колледжем. По большому счету у них произошло то же самое. У них появился договор с училищем в со-

седнем небольшом городе, договоры с сельскохозяйственными предприятиями, и как результат — молодежь прекратила уезжать, потому что они поняли, что здесь можно учиться, работать и жить интересно.

Но система предпрофессионального образования в Москве — это нечто другое, это действительно полная интеграция основного и дополнительного образования, это погружение в профессию, это возможность поработать в лабораториях и на предприятиях и взаимодействовать с профессионалами. В нашей школе из предпрофессиональных классов действует только медицинский класс, и мы на первоначальной стадии вступления в проект «Медиакласс в московской школе»: сегодня это, конечно, самая модная и популярная история у детей.

В школе, помимо медицинских классов, есть еще итальянские классы: в Москве не много школ, в которых изучают итальянский язык. Наши «итальянисты», помимо школьной программы, изучают предметы на итальянском языке — биологию, географию, историю, сдают экзамен и получают итальянский аттестат, дающий право поступления в вузы этой страны. Кстати, дополнительные занятия с носителями языка по субботам сейчас проходят исключительно с применением дистанционных технологий. Качество, уверяю вас, от этого не пострадало. Плюс экономия времени. И занятия итальянским со взрослыми тоже идут в дистанте, эти технологии надолго вошли в образование.

Наверное, электронный журнал одна из самых удобных «фишек»

московского образования. Мы уже не помним тех времен, когда журналы у нас были бумажными, когда бумажными были дневники. Помимо этого, это абсолютно прозрачная история. И домашнее задание, и средний балл, и оценка в динамике образовательных результатов, и аналитика для заместителей и директора по разным критериям, и возможность проведения онлайн-уроков. Конечно, Московская электронная школа — очень интересный ресурс, позволяющий учить и учиться по-новому. Ну а электронный журнал — это еще и очень мощный инструмент аналитики. То есть московские учителя не собирают никакую учебную статистику. Я и мои заместители эту статистику можем выгрузить из электронного журнала в зависимости от той цели, которую мы преследуем.

Система московский аттестации педагогов — это тоже очень удобно. И когда начинаешь об этом говорить с учителями из регионов, они даже не верят, потому что действительно в регионах до сих пор собирают бумажный талмуд профессиональных достижений. В Москве нажал одну кнопку — и твои результаты видны в городской информационной системе. В прошлом году наши молодые педагоги стали призерами метапред-

метной олимпиады «Московский учитель», прошли диагностику в формате ЕГЭ на экспертный уровень и... вуаля — нажатием одной кнопки подали заявление и получили заветную первую категорию, и безусловно, заслуженно!

Очень классный проект по урокам технологии в колледжах, технополисах или Домах творчества. Уже 4 года наши ребята 2–6-х классов выходят на технологию в соседний Дом творчества, подготовка идет по разным направлениям: фотография, веб-дизайн, пилотирование дронов, робототехника и другие. И оборудование, и преподаватели, и смена обстановки — все цепляет, потому что актуально.

Знаете, что мне еще очень нравится? Наш корпоративный университет. Вообще все, что они делают и для молодых педагогов, и для педагогов с большим стажем, и для школьных управленцев, особенно для молодых управленцев (это система менторства и наставничества молодых директоров), — это все очень здорово! Это еще и различные курсы, вебинары. Причем это такая команда очень равнодушных людей, которые работают на запрос. В тот момент, когда мне показалось, что мой коллектив немножко выгорает, в период долгого

Где-то я прочла такую формулировку – «скромное лидерство», когда директор сумел создать такую структуру, при которой он не является центральной фигурой в коллективе.

дистанта, тренеры подготовили нам такую программу на тему эмоционального выгорания, где педагоги действительно проговорили эти проблемы, план действий себе нарисовали. Вообще, понимание того, что школа равнодушна к их проблемам, тоже дорогого стоит. То, что делает корпоративный университет Москвы, абсолютно применимо в регионах. Не очередной контроль и надзор, а помощь, взаимодействие, командная работа.

— Вы говорите, что в период пандемии энтузиазм учителей немного поукас. А как было с детьми? Ведь тоже мотивация падает... и в московских школах не скрывали, что и качество образования снижалось в этот период. Как вы справлялись? Что вы делали, чтобы замотивировать детей в этот период?

— Мы прямо споткнулись на том, чем мы можем привлечь и удержать внимание ребят в период удаленки. Вот абсолютно точно. Буквально сразу стало понятно всем, что то, как ты раньше работал у доски, сейчас точно так не получится. Даже самый харизматичный учитель, который может вообще доску не включать и не открывать учебник, а весь урок, как большой артист, держать на себе внимание класса, когда дети включены в процесс, даже он оказался абсолютно бессилён и не мог противостоять новым условиям работы. Поэтому мы быстро начали искать методы, технологии, инструменты, чтобы дети могли бы взаимодействовать онлайн и чтобы уйти от режима «говорящей

головы» на уроке. Откровенно говоря, и на обычном уроке так тоже уже давно не работают. А говоря о мотивации детей, что уж скрывать, дети, которые были мотивированы в школе, они и на онлайн-уроках неплохо себя чувствовали и были настроены на учебу. А те дети, которые и до этого на уроке на парте лежали, они в онлайн так же себя вели.

Единственный плюс — ситуация привлекла внимание родителей к этой проблеме. Поэтому мы старались с помощью системы индивидуальных занятий и заданий решить эту задачу. Ну а что делать? Нам не с чем сравнивать, мы никогда не были в такой ситуации, никогда не проходили такого, поэтому, конечно, не наломать дров мы здесь в принципе не могли.

Хотя нужно сказать, что подключаемость была высокой. Мы общались все время с родителями, привлекали их внимание, хотя, безусловно, я по-человечески понимаю, что они тоже сильно уставали. При этом еще работая дома, и дети все время дома, а детки ж еще и кушать хотят и шуметь. Понятно, что дети начинают хандрить, потому что и погулять хочется, а тут только этот экран — единственное окно в мир. Иногда казалось, что самое главное, чтобы не было апатии какой-то, паники, депрессии по этому поводу.

Молодежь, например, моя любимая, придумали историю с эфирами в «Инстаграме». Раз в неделю школа выходила в эфир с разными темами: обсуждали итальянские классы, тирамису готовили, пасту, подключали родителей, читали вместе книги, викторины устраивали.

На 9 мая, когда у нас был концерт в эфире, подключилось порядка 1000 зрителей, и периодически менялись семьи, которые готовились, надели военную форму, выучили песню... Вот это наше неравнодушие к семьям, детям тоже сыграло определенную роль.

— Современный директор школы — в чем его основная задача сегодня?

— Мне кажется, Теодор Рузвельт говорил, что успешный руководитель — это тот, который обладает достаточным чутьем, чтобы подобрать людей, способных выполнять нужную работу, и достаточной сдержанностью, чтобы не путаться у них под ногами, пока они эту работу выполняют.

Я думаю, что сила — в команде единомышленников, и всегда с гордостью говорю, что в нашей школе случайных людей нет. Они здесь просто не приживаются.

А с другой стороны, работать в условиях многозадачности — это высокая адаптивность к переменам, все-таки московское образование живет в постоянных переменных, и в этом на самом деле и сила, и залог успеха московских школ.

А работа директора... где-то я прочла такую формулировку — «скромное лидерство», когда директор сумел создать такую структуру, при которой он не является центральной фигурой в коллективе и даже в случае его ухода из организации школа будет успешна и будет работать как часы. Такой лидер ориентируется не на свою значимость, а на успех учреждения, которое он возглавляет, и результативность!

*Интервью провела
Екатерина Терешатова*

