

# Персона грата

## ГЛАВНЫЙ ТЕХНОЛОГ ШКОЛЫ

**Как изменилась роль директора школы за последние годы? Почему управление сегодня становится частью образования? И почему для педагога тоже важны компетенции управленца? Об этом и многом другом — в интервью с директором московской школы «Летово» Михаилом Мокринским.**

*— Лет 20 назад в нашем образовательном сообществе считалось, что директор — это в первую очередь учитель учителей, а потом уже руководитель, менеджер, администратор, но сегодня многое поменялось. И в школе поменялось, и директорский корпус сменился, и мировоззрение у новых педагогов и новых руководителей поменялось. Как происходил этот процесс изменений и к чему мы пришли в итоге?*

— Мне кажется, что этот вопрос дает возможность увидеть одну очень важную особенность, в которой есть и возможность, и проблема. Директор был и остается главным технологом школы. И основная проблема заключается в том, что он должен быть адекватен технологии, а технология

должна быть современной и целостной. Технология пока на переходе, то есть мы имеем рваные решения и это проблема не школы, не страны, это проблема переходного периода в том, как строится сегодня образование. Так вот, когда в образовании преобладали человекоразмерные патриархальные решения, то есть все лучшее, что могло быть в школе, концентрировалось, сосредотачивалось в учителе. Конечно, директор-технолог должен был в первую очередь понимать, как работает это звено, помогать выбирать этих людей, помогать правильно развивать этих людей и, самое главное, обеспечивать им хорошие условия работы. Много из этого осталось и останется и дальше в центре внимания, потому что академическая культура, субкультура взаимоотношений — это ядро любой школы, и уважительное отношение



людей друг к другу, уважительное отношение к детям, понимание, какие-то основы согласованности — они все равно основа основ школьной технологии.

Но с тех пор общество ушло туда, где патриархального и самостоятельного формата работы осталось совсем

чуть-чуть. Даже искусство стало во многих своих формах не просто коллективным, оно стало клиенто-ориентированным. Люди, которые пишут картины, все равно остались, но люди, которые снимают фильмы по собственному разумению режиссера и сценариста, уже исключение

из правил, потому что огромная роль теперь принадлежит не режиссеру, не сценаристу, а продюсеру. А продюсер — это производное от общественного заказа и, более того, о ужас, от его обработки искусственным интеллектом. Я когда-то читал статьи про то, как в 80–90-е годы сериал про Джеймса Бонда строился по модели семейного фильма, чтобы он был интересен каждому члену семьи. Как сделать, чтобы люди разных возрастов пошли на этот фильм и чтобы у них у каждого в этом фильме был какой-то свой пласт, свой срез, который бы оставил зрителя довольным и заставил пойти на следующую серию. И это казалось тогда технологически правильной конструкцией.

Сейчас этот этап давно пройден, уже есть способы мониторинга, есть способы предиктов, есть способы оценки через искусственный интеллект. Есть способы настроек и построения фильма как блокбастера, соответствующего ожиданиям. Школа пока очень далеко от этого. В чем-то это здорово и правильно, потому что украсть из школы человека — последнее, что можно сделать как большую глупость. Но с другой стороны, это технологический раз-

рыв, и с ним придется что-то делать.

Попытка выбрать для директора одну из ролей — управленца или старшего учителя — в корне неправильна. Управленец, который не понимает учителей, либо их обесценивает, либо терпит, либо враждебен, либо я уж не знаю, что еще. Это личность точно непригодная для школы. А следующий этап технологического продвижения образования и школы заключается в том, что управление становится частью образовательного процесса, а образовательный процесс становится сложнее и выходит за рамки только класса. То есть возникают такие формы образовательного процесса, которые невозможно было поддерживать как сквозные, не имея средств автоматизации и не имея средств циклической организации того, как используются компетенции, а не только формируются на уроках. Это сегодня становится все более и более возможно, и школа постепенно начинает пробовать эти виды работы и открывать для себя, что часть их лежит на границе школы и города, социума, открытой сети. И вот здесь директора ждет новая история. Он, как управленец, отвечает за единство управления и педагогики, и он отве-

*Попытка выбрать для директора одну из ролей – управленца или старшего учителя – в корне неправильна. Управленец, который не понимает учителей, либо их обесценивает, либо терпит, либо враждебен, либо я уж не знаю, что еще. Это личность точно непригодная для школы.*

чает за это и как за практику, и как за научно обоснованную систему, и как за интеграцию разных практик и в самой школе, и за ее пределами. Усложнение задачи когда-то приведет к тому, что сложится на неопределенно долгий период новый образ квалификации, новый образ правильного профессионала, и он, конечно, будет все равно в первую очередь педагогом, только педагог будет другой, адекватный экономике и социальной жизни своего времени.

**— Вы говорите «директор-технолог» ... Можно на опыте вашей школы, школы «Летово», показать пример работы директора-технолога в школе?**

— Вы приходите на урок для того, чтобы посмотреть, как работает учитель в классно-урочной системе. И вы год за годом понимаете, что то, что он делал прекрасно, он с годами делает еще лучше. А что-то не делал и, кажется, не будет вовсе. И вы начинаете взвешивать. Вот вчерашняя реакция была однозначной — надо организовать повышение квалификации на этом направлении, надо поддержать учителя в том, чтобы он освоил какие-то новые возможности... Однако через какое-то время начинаешь понимать, что отторжение этих новых возможностей происходит не потому, что человека не научили, а потому, что слишком расширился спектр задач и они просто отторгаются, они не помещаются во времязатратность планирования урока.

То есть ты пытаешься в полный уже сосуд добавить еще что-то, что туда заведомо не поместится.

И тогда у директора школы как у технолога задача — раскладывать по двум полочкам то, что он делал раньше применительно к классно-урочной системе. Он обязан начать думать, что из того, что не влезло в классно-урочную систему, должно влезть в систему проектной работы, в систему коллективного образования и самообразования, в систему сетевых средств обучения. Это в школе «Летово» выгодно пробовать, потому что это легко, изящно и естественно начинать с мотивированными и способными учащимися. Эти дети хотят большего, эти дети сами запрашивают: а что после урока, а что за рамками урока? И начинается поиск коллективных форм работы, при которых ты понимаешь: не надо просить учителя сделать то, что ему сделать некогда. Надо придумывать, какое место этому найти за рамками классно-урочной системы в тех видах учебной деятельности, которые не носят ежедневного характера, но должны найти свое место в цикле годовой работы и в трех-пятилетнем цикле развития. Это мы и начали делать. У нас в дополнение к таксономии № 1, которая строится на основе понимания содержательной преемственности тем, на основе календарного плана и поурочного планирования, связанного с содержанием и с предметностью, добавилась таксономия формирования метапредметных результатов. Ориентируясь на нее, мы стали добавлять эти формы работы, которые требуют формирования и использования компетенций, обходя ловушку перенасыщенности классно-урочного планирования. Учитель расскажет, когда, где, какие компе-

тенции он развивает. Задайте вопрос, где вы их используете? Ответ сложнее. А следующий вопрос: с каким уровнем сформированности можно использовать, а с каким нельзя? И здесь часто начинаются проблемы. Ведь при фронтально-групповой работе в рамках классно-урочной системы можно добиться приемлемого единства усвоения предметного материала, но чрезвычайно сложно добиться приемлемого единства использования детьми того, что выходит за рамки навыков, — субъектной компетенции. Здесь трудно использовать ролевой опыт ребенка, сформированные качества субъекта и качества личности.

А технология современного образования начинает настоятельно требовать выхода на этот уровень. Вот тут-то директору и предстоит выйти на таксономию № 2 в школе, где мы планируем формирование компетенций и использование компетенций поверх урочного опыта учителя в системе работы школы. Планируем возможности альтернативного использования наиболее продвинутыми детьми этого опыта, потому что в обычной ситуации за альтернативную нагрузку в форме дифференциации работы в классе отвечает присутствующий здесь учитель. Если

он учитель дважды хороший, то он дважды отличился в обеспечении этой потребности ребенка. Сперва он подготовил учебные материалы, которые адекватны разным группам детей и разным уровням дифференциации, а потом он, чутко следя за ребятами, распределяет эти материалы не только по предварительному плану, но и по своему видению, по своему пониманию того, как в зоне ближайшего развития дать дополнительную нагрузку, приемлемую или более основательную.

А вот когда ты выносишь то же самое за рамки урока, то в основу ложится таксономия № 2 — планирование по компетенциям, ролевому опыту и качествам субъекта и личности. И тут появляется возможность выйти за рамки стандартных форм планирования школы, предложить альтернативы. Они могут быть предусмотрены внутри школы или быть доступны за ее пределами. Ведь ни одна школа не может сделать всего лучшим образом, но она может сформировать педагогическую культуру открытости и применить организационно-педагогические решения, облегчающие выход не только за рамки урока, но и за рамки самой школы.

Помощь ребенку в навигации по внешним ресурсам, удобство органи-

*Базовый профессионализм. Его ценность нисколько не снижается. Учитель должен хорошо знать материал, понимать структуру предмета, Владеть научным подходом.*

зации и зачета результатов. Смотрите, как добавилось задач директору. Здесь нужно координировать деятельность учителей в рамках методического объединения и поверх них. И предметную, и межпредметную, и метапредметную, и по всему спектру видов педагогических активностей и в школе, и за ее пределами.

Уверен, что такой усложненный формат организации учебного процесса — естественный путь улучшения качества образования. Эта технология станет устойчивой и очень определенной с точки зрения требований к квалификации директора, завуча, педагога. Сегодня это длительный и болезненный переход. Когда-то он скачком завершится. Когда-то от тягучего исследования возможностей, которое не подкреплено структурированным пониманием, не подкреплено богатым несущим слоем находок, приемов, он станет частью обновленной системы. А пока это прирастающий культурный слой, в котором скапливаются находки и частные решения. Уверен, что в ближайшее время удастся построить системные общие решения, возникнет новая система профессиональных координат. И это добавит директорам профессиональной уверенности, они зайдут в следующий цикл, где полноценно произошла профессиональная пересборка, перезагрузка.

**— Как вы мотивируете учителей? Ведь понятно, что такой объем работы неизбежно вызывает определенное сопротивление, даже у самых талантливых, и самых преданных делу педагогов, пото-**

**му что в человеческой натуре естественно сопротивляться изменениям...**

Для этой работы всегда есть «открытая калиточка», и она ведет в ту часть профессиональной культуры, которая называется «педагогика как искусство». Ведь педагог — человек творческий. Иногда это про некоторую избыточную эмоциональность при его включении в коллективные процессы, но чаще это про попытку сделать хорошо и сделать каждый раз настолько хорошо, насколько возможно. Поначалу человек говорит: нет, я хорошо могу делать только то, что я умею. А с какого-то момента начинается интуитивный поиск. Как поиск в искусстве гармонии и красоты, а в профессиональной сфере гармонии правильных и эффективных решений. Это как в театре. Играть и репетировать каждый день — это работать на износ. Но профессионализм актера требует, чтобы он был на сцене, чтобы он был в любимом им творческом адреналине и чтобы он не оставался никогда на задворках. Так что, да, это очень трудная и ресурсоемкая, и эмоциональноемкая работа, но хороший учитель тем и хорош, что он не растрачивается в таких ситуациях, а набирает энергетику, как и актер на сцене.

**— Давайте обозначим топ необходимых компетенций для педагога школы «Летово»...**

Первое. Есть три сферы работы педагога, которые вытекают из того понимания школы, которую я изложил и исповедую. Это сфера собственно преподавания. Это сфера разработки методических материалов и форм

учебной работы, которые не ограничиваются уроками, а теперь включают коллективно распределенную деятельность учителей по новым задачам, по новым форматам образовательных взаимодействий. И третье, поскольку коллективная работа не может быть только методикой, то есть только технологией процесса, в ней обязательно должна быть управленческая составляющая. И надеяться, что за тебя кто-то с управленческой составляющей будет справляться, — это попадать в зависимость от людей, которые в технологии разбираются хуже, чем ты, и в итоге себе дороже кому-то передоверять.

Поэтому в усложняющейся ситуации учитель — педагог в прямом смысле этого слова, методист-разработчик в новом формате для себя и для соседей и управленец, координирующий горизонтальные и вертикальные взаимодействия в ходе усложнившегося образовательного процесса.

Это первая история. Теперь вторая. Как вы понимаете, у педагога возникает куча дополнительных элементов, которые надо встраивать в эту работу, это значит, что он действительно-таки непрерывно учится

и непрерывно учится не только тому, что входит в привычную область профессионального развития. У него теперь проявились дополнительные направления, в которых он себя чувствует менее уверенно, чем в своем основном, и это еще одна данность на какой-то достаточно длительный период — неравномерное развитие профессиональных компетенций педагога. Приходит понимание, что в чем-то он молодец и лидер, а в чем-то полагается на других участников образовательного процесса.

Если исходить из того, что это тектоническое изменение педагогической профессии, то теперь одна метафора поможет понять и этим успокоить тех, кого будоражит период турбулентности при стратегических изменениях и при стратегической трансформации школы. Это игра в шахматы. Неопытный игрок мыслит отдельными ходами. Сначала усваивает, как может пойти та или другая фигура. Потом учится предвидеть последствия. Учится заглядывать все дальше вперед. А потом у него может вообще не сложиться с этой игрой — «не моя профессия». Либо он начнет играть комбинациями, выйдет на уровень мастерства. Мне кажется, это

*Вы приходите на урок для того, чтобы посмотреть, как работает учитель в классно-урочной системе. И Вы год за годом понимаете, что то, что он делал прекрасно, он с годами делает еще лучше. А что-то не делал и, кажется, не будет делать вообще.*

хороший пример того, как человек учится сложной деятельности.

Возможно, конечно, и тупиковое развитие. Работаю на своем уровне. В шахматы играю только с любителями. Остальные меня раздражают, я понимаю, что, кажется, мне с ними садиться за доску не надо.

Так вот, если мы рассчитываем, что следующий уровень педагогической профессии — это следующий уровень профессионализма, то профессионализм будет заключаться в том, что все, кто садятся за педагогическую шахматную доску, играют комбинациями, а не ходами. Как в любой системной продвинутой технологической деятельности.

Для этого есть предпосылки, которые скрыты не просто в человеческой психике, а в психике каждого живого существа. Когда мы что-то запоминаем, мы запоминаем это по тем правилам, которые и формируют эти комбинации.

Проверяем это свойство памяти на вороне, вроде умной птахе. Значительно более умные, чем ворона, исследователи заходят в палатку, прячутся от вороны, выкладывают рядом со входом для осторожной птицы приманку — и осторожная умная птица не берет приманку, понимая, что внутри люди, которым доверять не надо. Мудрые ученые тогда начинают по одному выходить из палатки и уходить в даль безопасную. И выясняется, что умная птица умеет считать и осторожно терпеть только до трех. После того как вышел третий, четвертый, пятый и шестой в ее мире не существуют. Приманка становится безопасной.

Как и в психике каждого живого

существа, у человека есть способы справиться с нарастающим количеством задач. Количество задач растет всегда. Психика, культура, профессионализм помогают справляться с их ростом переосмыслением, укрупнением, систематизацией. Ты начинаешь мыслить комбинациями, но со временем это становится азами профессии, а не ее высшей точкой.

Думаю, что следующий этап — это накопление опыта, который эти комбинации опишет, структурирует, сделает азами педподготовки в университетах, так что в школы будут приходить уже люди, которые детские ошибки будут делать на другом материале и на другом уровне.

**— К вам в школу приходит новый учитель. Вы, как руководитель, на что в первую очередь будете обращать его внимание? На корпоративную культуру, которая сложилась в коллективе? На какой-то особый подход к детям, потому что у детей тоже есть определенные запросы? На какой-то особый подход к преподаванию, еще на что-то? Какой-либо набор правил, которые существуют в вашей школе и без соблюдения которых у вас учитель работать не сможет?**

— На первых шагах это базовые решения на трех направлениях. Первое. Ты не можешь игнорировать принципы общего профессионализма, которые лежат в основе образовательной модели школы и в основе ее культуры. Будь добр, раз-



берись, усвой. Среди них есть и те, которые направлены на эффективность в достижении результата, и те, которые направлены на выполнение общих правил и на их понимание, и те, которые направлены на выполнение каких-то базовых культурных норм уважения и доверия к ребенку. То есть тех способов организации школьной жизни, без которых школа становится другой и дети чутко понимают — что-то пошло не так. Итак, это первая история — усвоение, принятие, присвоение важнейших как технологических, так и интуитивно воспринимающихся культурных сторон жизни школы.

Вторая история — такая же чуткость в отношении конкретно взятого ребенка. Человек, который усвоил нормы, писанные и неписанные, сталкивается с тем, что часть проблем ребенка вписывается в какую-то типологию, к которой можно заранее подготовиться, часть проблем не вписывается ни в какую типологию, а часть проблем просто трудно узнаваема, потому что это такие узелки, что их и расплести не надо, а надо просто принять как есть.

Итак, интерес и чуткость к ребенку, которая должна пройти весь профессиональный путь с учителем. И на том этапе, когда он еще многого не умеет, не хватает мудрости и опыта. И на том этапе, когда мудрости и опыта будет очень много и будет риск некоторой усталости и шаблонных решений. И там и там надо по разным причинам избегать невнимания и неинтереса к ребенку.

И третье. Базовый профессионализм. Его ценность несколько не снижается. Учитель должен хорошо

знать материал, понимать структуру предмета, владеть научным подходом. А теперь еще и потенциалом расширения профессионального кругозора. Осмысления научных подходов, лежащих за рамками предмета. Их много. И я много раз возвращался к тому, как прирастает научно-профессиональный периметр профессии.

**— Мы в основном говорим об образовательном процессе, о методиках, о технологиях, но воспитательный процесс никуда не уходит из школы и, учитывая, что этот год у нас объявлен президентом Годом педагога и наставника, на ваш взгляд, может ли педагог совмещать в себе функции наставника или все-таки для наставника требуется определенная компетенция, определенная занятость и наставник не может быть педагогом и наоборот? Как у вас в школе реализуется этот процесс наставничества, если он есть?**

— Первое. Если опять отталкиваться от слова «технология», то универсальный подход к технологии таких сложных систем, работающих с людьми, в том, что каждый участник обязательно имеет стандарт профессионализма и ответственности, зону, где он действует как универсальный исполнитель. В этой зоне он понимает и свои обязанности, и чужие действия, связанные с развитием и воспитанием ребенка.

Второе. Учитель понимает, что рядом с ним работают люди со специализацией. Необходимо взаимо-

действие, то есть разделение труда и сотрудничество. Часть задач ты выполнишь сам, но часть задач должна быть перераспределена и по времени, и по квалификации.

Поэтому рядом с учителем, который немного наставник, есть руководитель наставников параллели, который держит систему, берет на себя важную часть работы по планированию, анализу, поддержке, сопровождению. Между ними происходит естественное и формальное распределение труда.

Ты понимаешь, что без твоей базовой работы результата не будет, без твоей готовности распределить ответственность и работу ничего не будет и без того, чтобы кто-то постоянно циклически был лидером пересборки, тоже ничего не будет.

И этим лидером можешь быть ты, может быть кто-то другой, может быть группа. Не так важно, кто действует и кто лидер сейчас, важно, что направленные взаимодействия не останавливаются.

Это и про учителей, и про детей. Никогда не сложится идеальная картинка, но всегда надо пытаться сделать картинку, которая на следующем цикле обеспечит новые и новые возможности. Если это так, то снова нет вопроса, кто наставник, а кто педагог. Есть вопрос о том, в какой степени и в каком контексте каждый отчасти наставник, педагог и лидер процессов в школе.

**— Что для вас как руководителя требует наибольшего внимания в школе и, может быть, является областью наибольшей тревоги директора?**

— Давайте я скажу две вещи, которые не про сегодняшний, а про завтрашний день. Например, мы видим школу как сосуществование трех укладов.

В первом ребенок живет в учебном процессе и в образовательной модели, в которой много разных не стыкующихся локальных решений. Они вытекают из разных особенностей и предметов, из разных традиций построения учебного процесса.

Во втором мы строим «индустриальный» уклад, когда правила прописаны и действуют, когда разнообразие локальных решений складывается в хорошо интегрированную систему, когда ребенок навигируется по этой системе так, что он понимает — выгоднее выполнять правила, а не нарушать их. И это хорошая история, но на ней нельзя остановиться.

Третий уклад — это про то, что надо выходить за рамки этой системы. Как только ты научился ею пользоваться, надо научиться пользоваться альтернативой.

Картина мира становится еще более сложной. Здесь и сейчас живут три разных уклада, и они управляются и регламентами, и средствами культурной саморегуляции.

Это практика школы, и она нуждается в следующем витке работы с деятельностным подходом, следующим витке обоснований того, какие ведущие виды деятельности складываются не прямо, а в сгустке, сцепке. Это точно нужно.

И используя это, можно уже тогда будет говорить о следующем поколении решений по ИТ-поддержке, которые на новом уровне обеспечат струк-

турированность профессиональных задач и удобство их выполнения.

**— Можно привести какой-либо пример, как на базе именно вашей школы реализуется трехкладность?**

— Мы стараемся сделать так, чтобы у наших учеников возможность выбора дополнительных занятий, углубления в работе зависела не только от того, какие они молодцы, как они хорошо занимаются в своих группах и как они здорово самостоятельно прорабатывают то, что им задается, но и от того, как они могут оптимизировать свой цикл учебной деятельности — дневной, недельной, четвертной. Потому что ни для кого не секрет, что пиковые нагрузки есть и по четверти, и по неделе, и по классам: в 9-м классе обычно первый такой серьезный пик: в 7–8-м — имел возможность расслабиться, в 9-м — полуживой, в 10-м — сдаешь заранее какие-нибудь олимпиады, а к середине 11-го ты или догоняешь, или уже можешь расслабиться. Вот управление ребен-

ком этим циклом никогда не должно быть стихийным, здесь должны быть взрослые, которые сначала помогают как психологи разобраться в своих особенностях, а потом помогают как управленцы встраиваться в объективные развилки дорожного движения и при этом настоятельно, очень уважительно, но настойчиво говорят: у тебя лимит времени вот здесь еще есть, а вот здесь уже закончился.

И такая система работы в общем потихонечку начинает втаскивать всех участников образовательного процесса в то, что сложные задачи постепенно становятся более структурированными и удобными для взаимодействия обеих сторон. И если одна немного запаздывает в том, чтобы самостоятельно справиться (все равно какая — учитель или ученик), у второй есть уже приобретенный в другом месте опыт. Основание для того, чтобы сказать: у тебя тоже есть такой опыт, давай-ка его найдем и перенесем сюда.