

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 реше-



ния 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 несущ 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 обще-



— Заметки директора школы —

го 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 гонку 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 сдержать эмоций и кричал со страниц книги о несправедливости и консерватизме, который мешает ученикам развиваться и жить. Я делал это потому, что мне безразлична 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, получают 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 пройтись по школе и посмотреть, куда мог деться ребенок. Выйдя на школьную лестницу, я замер как вкопанный — за окном между третьим и четвертым этажом на покато́м 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 подвиж-



ной психикой. Он долгое время мог спокойно сидеть на уроке или в группе продленного дня, быть дружелюбным с одноклассниками и педагогом, но в какой-то момент без видимых причин он взрывался, начинал метаться сам и метать все, что находилось поблизости. В эти минуты он мог подражаться 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 завершен-



— Заметки директора школы —

ных существа. 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, пообщались 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. Джексонном. 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 до-



кумент 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 дей-



ствиями 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 — расстро-



енный 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, лучшие 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 купле-



но. 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, что-



бы 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 полюсах, 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

