

ПО КОМ ЗВОНИТ КОЛОКОЛ, когда уходит старая гвардия

Марк Максимович Поташник,
*действительный член (академик) Российской академии образования,
доктор педагогических наук, профессор, Москва*

На страницах журнала неоднократно поднималась тема качества работы учителя. Автор представляет своё видение проблемы качества работы педагога и качества образования.

Вынужденное предисловие

Когда мы показали заголовок статьи коллегам, то многие из них решили, что речь пойдёт о естественной смене поколений: каждый учитель-ветеран рано или поздно уходит, и на его место приходят другие, которые когда-то были начинающими учителями, и этот процесс объективен, неизбежен, бесконечен, а потому и нет проблемы.

Наша статья не об этом, а о действительно возникшей проблеме ухода учителей, обеспечивающих высокое качество образования, когда на их место равноценные им не приходят, поскольку их нет.

Почему падает качество образования

Причин, конечно, много. Здесь рассмотрим одну из них, связанную с темой статьи.

Реформа высшего педагогического образования, к сожалению, пока ничего хорошего школе не принесла. Напомним: педагогические институты стали массово реорганизовывать в университеты, надеясь,

что это обеспечит студентам более широкую эрудицию, знание культурологии. Но сделано это было почему-то за счёт существенного сокращения педагогических и психологических дисциплин.

В результате в школы приходят учителя и неэрудированные в общенаучном и культурологическом плане, и незнающие даже азов педагогики (о психологии вообще не говорим). Чтобы понять степень невежества выпускников университетов, напомним красноречивый эпизод. После выхода фундаментальной книги доктора наук А.В. Хуторского «Современная дидактика», я рекомендовал всем своим респондентам её приобрести. Молодые учителя (среди которых были и те, кто окончил университет с красным дипломом) мне отвечали: «Мы обязательно её купим, мы всё приобретаем, что Вы, М.М., рекомендуете. Только напомните, пожалуйста, что такое дидактика». (Вариант: «Дидактика?! Это о чём?»)

В этой ситуации молодому учителю может помочь стать если не мастером, то хотя бы сносным профессионалом-подмастерьем только зрелый, состоявшийся, опытный учитель. Как правило, это те, кого именуют «старая гвардия». Если говорить современным языком,

то эти педагоги могли бы стать шефами, наставниками, коучами, менторами, тьюторами, они доучивают молодых личным примером на своих уроках, совместным планированием и анализом их уроков, другими способами. Но если таких учителей в школе не остаётся, тогда беда. Молодой учитель обречён на много лет (а скорее — навсегда) остаться невежественным, посредственным, а значит, качество образования в российской школе может только ухудшаться, что мы и наблюдаем.

Проблема усугубляется ещё и общей нехваткой учителей в школах России. В городах есть много школ, где учителя, например, математики, работая в две смены ведут более 40 (!!) часов в неделю (разве это нормально?); в сельских районах директора уговаривают бывших выпускников — студентов 2–3-го курса — перейти на заочное отделение и работать в школе; есть факты, когда директора от безысходности уговаривают выпускников, не поступивших в вузы, остаться работать в школе, чтобы хоть формально закрыть брешь (когда другого выхода нет). Подробнее об этом см.: Какие кадры работают в школах России, «Народное образование», 2017, № 3–4, с. 65–79.

Последовательное разрушение методической работы

Назовём субъекты, которые должны обеспечивать методическую подготовку учителей: институты повышения квалификации; муниципальные методические службы; директора школ и их заместители; учителя-ветераны, ставшие мастерами педагогического труда.

ИПК (АПК, ИРО) очень быстро утрачивают свою роль по разным причинам. Практически везде они региональными органами образования превращены в подчинённые им канцелярии, которые готовят министерствам, департаментам все исходящие документы. Главная же работа ИПК по обучению учителей стала второстепенной. Для разработки документов знание педагогики, методик

и т.п. не нужно. Поэтому и работники под эту функцию подбираются соответствующие.

Кроме этого, перестали выделять деньги на командировки учителей в областные центры, очная переподготовка сократилась до минимума, ну а заочная... сами понимаете какого качества.

Кадры ИПК. Если преподаватель с учёной степенью, то его зарплата сопоставима со средней зарплатой учителя по региону. Но число кандидатов наук очень мало, а основная часть преподавателей ИПК (те, кто без научной степени) находится на должностях методистов с такой зарплатой, что ни один уважающий себя завуч школы и опытный учитель на эту работу не пойдут. Те же, кто пошёл на зарплату, почти вдвое меньшую, чем у учителя, — это не справившиеся с педагогической работой в школе, — по сути, отбросы, которые вряд ли могут учить учителей.

Городские и районные методические центры. В большинстве муниципальных образований они утратили своё именно методическое предназначение, а в ряде городов вообще упразднены. А там, где сохранились, превращены в придатки органов образования, выполняющие организаторские, канцелярские и чиновничьи функции этих самых органов. Если же вспомнить, как ущемлены их права по сравнению с учителями (зарплата, отпуск, педстаж), то ясно, что не только лучшие, а никакие учителя сюда работать не пойдут.

Директора и завучи. У них просто исчезла физическая и временная возможность заниматься учителями из-за перегрузки хозяйственными, административными заботами и документооборотом. Они уже перестали не то что давать собственные уроки, чтобы что-то высокопрофессионально показать молодым учителям, они даже перестали посещать уроки учителей с целью их анализа, и потому их аналитические способности просто угасли.

Единственной группой, у которой молодые учителя могут учиться, набираться опыта, оказываются учителя-ветераны, которых мы называем старой гвардией. Но и здесь всё сложилось непросто.

Роль учителей-ветеранов в педагогическом ансамбле школы

Из учебников по управлению школой и из жизни известно, что оптимальный вариант кадровой политики достигается тогда, когда молодые учителя (до 5 лет педагогического стажа), зрелые (среднего возраста, 6–20 лет стажа) и ветераны (стаж более 25 лет) имеют место быть примерно в равных пропорциях. В этом случае сообщество учителей конкретной школы при грамотном управлении может стать «педагогическим ансамблем», где главное — всем понятные метафоры «гармония», «созвучие», когда педагоги дополняют друг друга, усиливая возможные позитивные факторы в работе. Мы намеренно ушли от понятия «педагогический коллектив», поскольку оно имеет ещё не ушедшую из нашей памяти не только положительную, но и отрицательную коннотацию (эмоциональную связь), а именно: в советские времена коллектив нередко использовался для подавления личности, индивидуальности.

Кстати, нелишним будет напомнить, что выражение «педагогический ансамбль» впервые было введено Е.А. Ямбургом на первом (из сорока) году его работы директором 109-й московской школы, с чем читатель может познакомиться по одноимённой брошюре, выпущенной 40 лет назад издательством «Знание».

Рассмотрим сильные и слабые стороны каждой возрастной группы учителей (разумеется, только некоторые — имеющие отношение к теме статьи).

Группа молодых, начинающих учителей. Главное — они привносят в деятельность школы мощный эмоциональный компонент, многих из них дети любят за молодость, задор, юмор, приколы. Одна из очень опытных завучей написала нам: «Была на уроке у молодого специалиста. Предмет знает очень плохо, о методах, формах обучения, о педагогике вообще мало что помнит, ошибок тьма, но дети его слушают

с вниманием, контакт хороший и что самое удивительное: несмотря на множество ошибок, благоглупостей, у меня осталось хорошее настроение от урока. Конечно, дров наломал, но как-то звонко и весело он ломал эти дрова».

Группа зрелых учителей среднего возраста — это те, кто, как говорят, набрался опыта, прошёл какие-то курсы в институте повышения квалификации. В общем: учить, воспитывать и развивать детей сама умеет, хотя обобщать, описывать опыт, передавать его другим — задача будущего.

Наконец, те, кого называют «старая гвардия». Напомним, гвардия — это отборная часть войска. Они учились в вузах и ИПК, когда эти учреждения ещё давали хорошее педагогическое образование, они качественно выполняют все педагогические функции, но, кроме этого, могут анализировать, обобщать, представлять опыт и, что самое ценное, умеют передавать его другим. Разумеется, таких учителей всегда мало (много просто быть не может), это, как говорят, «штучный» продукт, который даёт нам жизнь.

Сейчас учителя-ветераны (возраст более 55 лет) ещё в школе есть, но их количество по естественным причинам очень быстро уменьшается. А теперь, уважаемый читатель, представим, что произойдёт со школой, когда эта категория учителей из школ исчезнет. (Процесс этого исчезновения уже начался.)

Очень точно о тревожном явлении написала ветеран педагогического труда из Вятскополянского района Кировской области Г.А. Кашина: «Несколько лет подряд меня приглашают на конкурс «Учитель года». Всею душой болею за педагогов, которые в нём участвуют. Вижу, как быстро идут в образовании негативные процессы, касающиеся методической подготовки участников. И едва ли не главная причина — уход из школы педагога-ветерана, досконально знающего

прежнюю систему образования, умеющего все её плюсы перенести в новые условия. Видно, как слаба именно методическая подготовка у преемников-участников конкурса, как их молодая энергия и живость ума не подкрепляются знаниями предмета и умениями работать с детьми (учить, воспитывать, развивать), учительским педантизмом в хорошем смысле слова, без которых невозможно стать мастером-профессионалом. Спрашиваю у одного, другого, третьего... участника конкурса — начинающего учителя: «Кто из опытных учителей является Вашим наставником?». Ответа нет. И каков нынче результат отсутствия в школах настоящих профессионалов? Ответ очевиден: невежество учителя, а в конце концов — невежество ученика».

Проблема взаимоотношений молодых и учителей-ветеранов

Вряд ли можно отрицать, что в последние годы проблема взаимоотношений людей обострилась во всех сферах и на всех уровнях. Отношения стали агрессивными, нетерпимость стала всеобщей и, как говорят, все против всех: мужчины против женщин, женщины против мужчин; родители против детей, дети против родителей; бедные против богатых, богатые против бедных; здоровые против больных и инвалидов, инвалиды против здоровых; учителя против учеников, ученики против учителей; молодые против стариков, старики против молодых.

Школы, где нет педагогического ансамбля, хоть и в разной степени, но тоже испытывают на себе вышеназванные противоречия. И хотя приведённые примеры носят не массовый характер, но факты наглого и хамского поведения ряда молодых учителей по отношению к ветеранам встречаются достаточно часто.

Многие заботящиеся о качестве образования завучи и директора стремятся сблизить начинающих педагогов и опытных, чтобы организовать их взаимодействие в форме шефства, коучинга, менторства, наставничества, тьюторинга.

Однако в ответ на разумные предложения руководителей они нередко слышат: «Какое ещё наставничество?! У меня выданный государством диплом о высшем образовании и мне не нужно доучиваться у каких-то старух, от которых нафталином пахнет. Вы посмотрите на них — это же полный отстой! Они даже с планшетом работать не могут. Я свои права знаю: Вы не можете меня заставлять посещать их уроки. Мне это не нужно». Вот такое наглое амигошество (от франц. *ami* друг + *cochon* свинья), то есть развязная фамильярность, бесцеремонность.

Ну, откуда же знать этим учителям-недорослям, что качество образования не зависит от наличия или отсутствия планшетов, а зависит только (исключительно) от квалификации учителя.

С ветеранами, которые уходят по естественным причинам (исчерпанность здоровья), всё понятно. Но есть немало тех, кто мог бы и хотел поработать, но в силу неуважительного к ним отношения, где со стороны молодых специалистов (которыми они, как минимум, не востребованы), где со стороны руководителей школ (что непростительно, поскольку является следствием управленческого невежества), они уходят не с почестями, как заслуженные люди, а их просто выдавливают посредством обидных оценочных фраз типа «Вы теперь — неформат», «Сейчас нам рекомендовали делать ставку на молодёжь».

Меня поражает, как иные невежественные руководители чуть ли не с гордостью заявляют: «У меня в школе собрался отличный молодёжный педколлектив. Средний возраст учителей меньше тридцати лет, что я считаю своим достижением. Уход каждого представителя старой гвардии мне дорого дался, но за пять лет директорства я вычистил от них педколлектив».

Этой категории директоров мы хотим напомнить, откуда мы взяли заглавие статьи «По ком звонит колокол?». Это слова

из проповеди английского поэта и священника XVII века Джона Донна, которые приобрели всемирную известность после того, как Э. Хемингуэй использовал их в качестве эпиграфа к своему роману: «Нет человека, который был бы как Остров, сам по себе, каждый человек есть часть Материка, часть Суши; и если волной снесёт в море береговой Утёс, меньше станет Европа, и так же, если смочит край мыса или разрушит Замок твой или друга твоего; смерть каждого Человека умаляет и меня, ибо я един со всем Человечеством, а потому не спрашивай, по ком звонит колокол: **он звонит по Тебе**».

Напомним, что первыми в стране забили тревогу в связи с уходом из школ учителей старой гвардии гимназии и лицеи. Это и понятно, поскольку в первую очередь опытные учителя обеспечивают высокое качество образования, поскольку с директоров жёстко спросят и органы образования, давшие этим учреждениям повышенный статус, и родители, которые материально, и в немалой степени, помогают учреждениям, где учатся их дети. Учебно-воспитательные результаты всегда плохие (а они другими и быть не могут), когда нет сильных, ярких и главное — квалифицированных учителей. Высокий имидж лицеев и гимназий держался именно на личностях высококвалифицированных педагогов. Умные директора знают, что уход даже только одного такого специалиста приводит к полному развалу методобъединений и кафедр, к исчезновению целых направлений работы, которыми ещё недавно гордилась школа. Для тех, кто серьёзно разбирается в футболе, скажу: каждый такой учитель — это то же самое, что Пеле для сборной Бразилии, что легендарный Франческо Тотти для клуба «Рома».

Так что всем — и начинающим учителям, и руководителям школ — нужно понимать смысл заглавия «По ком звонит колокол...», понимать, что рано или поздно каждый обязательно вырабатывает свой ресурс и колокол будет звонить и по нему.

Для тех, кто любит рецепты

Первые рецензенты сразу упрекнули нас в том, что мы не отвечаем на главный вопрос «Что делать?».

Мы и не скрываем, что рецептов не даём, поскольку, как нам казалось, ответы на sacramентальный российский вопрос очевидны. Но если читатели настаивают...

Федеральной власти следует увидеть, что учителей в стране остро не хватает, и из-за позорно низкой зарплаты (слова В.В. Путина), абсолютно не соответствующей трудозатратам, выпускники школ в педуниверситеты не идут, а те, кто идёт, — не лучшие, а худшие (вспомним: «Из плохого семени не жди хорошего племени»).

Федеральному Минобрнауки выправить уродливые перекосы в работе региональных и муниципальных органов образования со всеми методслужбами (ИПК, методцентры) так, чтобы они имели реальную возможность заниматься только повышением квалификации учителей, а не относящимися к их предназначению функциями.

Руководителям школ разработать систему мер по как можно более долгому удержанию в школе учителей-мастеров педагогического труда, создав им максимально благоприятные условия работы (и материальные, и психологические).

Создать систему методической работы со всеми учителями (особенно с молодыми) по самообразованию и с обязательным наставничеством педагогов старой гвардии над подшефными.

Руководителям школ перестать бояться и на совещаниях (а не в кулуарах) всех уровней громко озвучивать перед властями поднятые в статье проблемы, писать во все инстанции, включая администрацию Президента, о названных в статье проблемах школы. В стране полтора миллиона учителей, и если бы власти получили полтора миллиона писем, то... От полутора миллионов не отмахнёшься.

* * *

Одна из зловредных рецензентов всё-таки спросила: «А как быть, если учитель выработал свой ресурс, но не понимает этого и уходить не собирается?» Ответим и на этот вопрос.

Решение об уходе на заслуженный отдых — всегда сложный вопрос для учителя. С одной стороны, педагогическая работа у всех в разной степени, но неизбежно подрывает здоровье, и человек объективно очень устаёт по мере приближения к пенсионному рубежу.

С другой — возникает проблема, чем заниматься, если нет обязательной работы, к которой привык и которая была неотъемлемой частью жизни.

Критерий для ухода с работы очевиден: если нет радости от общения с детьми, если раздражает новое, если оно неинтересно, если появилась ригидность (состояние, при котором отсутствует или сильно снижена приспособляемость, переключаемость психических процессов к меняющимся требованиям среды), то... Если этих негативных ощущений нет, работать можно до тех пор, пока позволяет здоровье. Тут, казалось бы, всё ясно.

Но среди учителей, достигших пенсионного возраста, немало таких, кто профессионально давно выгорел, нервно истощён и равноду-

шен к детям, кто, несмотря на очевидные факты (работа раздражает, успехов нет ни с какими детьми), когда здоровья нет (постоянные больничные листы), но человек по непреодолимой инерции, упрямо, мучая детей и мучаясь сам, продолжает ходить на работу, да ещё и занимается репетиторством в ущерб урокам.

Если директор при нынешних полномочиях не может решить эту проблему, то ему самому не нужно работать директором.

* * *

Я дал прочесть текст рукописи статьи председателю комитета по образованию Новониколаевского района Волгоградской области П.В. Митяшову (об этом руководителе см. «Народное образование», 2017, № 3–4), и он назвал ещё одну проблему, соответствующую заглавию статьи «По ком звонит колокол...»: «К сожалению, в последнее время я нередко вижу, что из школы уходят талантливые, перспективные молодые учителя, не вынеся бюрократического засилья, отсутствия свободы и творчества, огульной и извращённо понимаемой оптимизации всего и вся. Можно бросить им вслед: «Раз ушли — значит это не Ваше», но трагический звук этого колокола становится всё более тревожным, ибо они и есть потенциальная учительская гвардия российской школы».