

## ТАКИХ ШКОЛ НЕ БЫВАЕТ??



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

• гимназия для всех • наука в школе • что дают традиции • пеликанья ферма • практическая педагогика • внутренние проблемы и внешние мешающие факторы • самостоянье человека

### От гимназии для избранных — к гимназии для всех

Должен признаться, долгое время в своих книгах, статьях, лекциях я высказывал такую точку зрения: «Работать в лицеях, гимназиях, других школах повышенного типа значительно легче, так как дети прошли, как говорят, три сита отбора, мотивированные, с хорошими умственными способностями, желающие учиться в престижном учебном заведении, дорожащие своим статусом гимназиста (лицейста); а потому учить таких детей особой доблести нет.

А вот учить и воспитывать ребёнка немотивированного, не желающего учиться, да ещё и с ограниченными умственными возможностями (то есть тупого), ребёнка грубого, неопрятного, из трудной семьи и т.п. — вот качественно обучать, воспитывать, перевоспитывать, мучительно доводить до выпуска из 9-го или 11-го класса таких, несмотря ни на что, — вот это настоящая педагогическая доблесть, ибо педагогам, чтобы довести этих детей до выпуска, нужна не только самоотверженность в достижении высокой цели,

но и недюжинное педагогическое мастерство, очень глубокое знание педагогики и психологии, неистребимое терпение.

Учителя гимназий имеют высокий статус, им одно время платили повышенную зарплату, среди них всегда больше награждённых, в гимназиях всегда лучшая материальная база. Положение учителей обычных школ, работающих с неотобранными детьми, всегда было менее престижным, что несправедливо».

Хочу отметить, что эту точку зрения никто не опровергал, с ней соглашалась любая аудитория, включающая директоров гимназий и лицеев, их заместителей и педагогов. И так было очень много лет.

Но вот недавно получаю письмо, которое привожу почти полностью:

«Ваша позиция о гимназиях ошибочна, она исходит не из анализа реальных фактов, а из, Вы уж извините, примитивного, обиденного так называемого здравого смысла, и я готова Вам доказать это на основе истории своей и других гимназий.

Да, когда-то мы имели возможность отбирать только одарённых, талантливых, очень способных. Но и в те поры эти дети были непросты. Любой действительно одарённый ребёнок всегда имеет признаки девиантности (отклонения от нормы). Талантливый гуманитарий (пишет великолепные мудрые стихи, эпиграммы) часто бывает абсолютно неспособен к изучению математики. Вы не представляете, сколько книг мы изучили по диагностике одарённости, пока не освоили эту диагностику разными методами, в том числе и методом полярных профилей.

А как трудно найти учителей для этих детей, чтобы они соответствовали ожиданиям и уровню креативности этих отобранных детей. Ну, сами посудите: может ли простой учитель математики совмещаться с талантливым в математике учеником; может ли бездарный в стихосложении и анализе поэзии

словесник обучать литературе талантливых в этой тонкой гуманитарной области детей?»

Наконец, у всех талантливых, способных, творческих учеников очень сложные характеры. И тут нужно соответствовать, быть эрудированным, постоянно развивать себя. Иначе станешь посмешищем для этих детей.

Наконец, есть группа гимназистов со средними способностями, но очень добросовестных зубрилок, которые постигают гимназическое образование усидчивостью, упорством, но не способны к творчеству, а потому их нужно учить по-другому (в зоне их ближайшего развития).

И, будем честны, в каждой гимназии есть группа детей, которых директора вынуждены брать по чьему-либо начальственному звонку или письму. Хорошо, если ученик попадает в способный, а бывает и так, что эти дети по объективным причинам не могут освоить гимназические программы, а у их родителей практически всегда завышенная оценка учебных возможностей ребёнка. И что делать директору, учителям, если ходатайство приносят (наверняка Вы подумали, от муниципального или регионального органа образования). А вот и нет! Теперь приносят на бланках разных ведомств и федеральных структур! Как тут откажешь, если над тобой, как Дамоклов меч, висит 278-я статья ТК РФ. Это драма для этих детей, конфликты с родителями, настоящие мучения для учителей.

Двенадцать лет назад с учителей гимназий сняли надбавку к зарплате, запретили отбор, жёстко определили микрорайон, откуда мы стали обязаны принимать всех детей. Гимназии пошли по пути внутренней дифференциации детей по классам, например: физико-математический, гуманитарный, физико-биологический (медицинский), политехнический, технологический (для детей, особенно способных к работе руками) и др. Наконец, сейчас,

когда взят курс на инклюзивное образование, многие гимназии готовятся к открытию коррекционных классов, к обучению детей с ОВЗ.

С учётом майских указов президента далеко не всегда удаётся обеспечить требуемую нагрузку учителю, специализирующемуся по своему предмету либо только на одарённых, либо на детях, требующих другого уровня освоения предмета и соответственно других специфических для этого уровня содержания и, что особенно трудно, методов, методик, приёмов обучения и развития. Гимназии фактически стали школами адаптивного типа, хотя гимназический имидж, уклад, традиции, дух, качественный уровень работы сохранились».

Возразить мне было нечего. Согласитесь, получить такое письмо для академика не очень приятно. Автор этого послания — директор гимназии № 12 г. Липецка Ольга Николаевна Уласевич. Однако писать о директоре этой школы я в тот момент не собирался.

### **Как я понял, что не ошибся в выборе**

В октябре я, как и все, был шокирован трагическим событием в Керчи, где студент колледжа расстрелял 20 человек. Чтобы собрать для аналитической статьи интересующие меня данные, разослал в сотню адресов школ вопрос: «С чего для Вас начинается любая практическая педагогическая деятельность (работа)?» Ответы были самые благородные: «С любви к детям», «С постоянной работы над собой», «С ответственности за свою работу» и т.д. Но среди сотен достойных ответов не было одного, именно на который я рассчитывал. И вдруг в один из дней пришёл такой: «С изучения личности каждого ребёнка, которого предстоит учить, воспитывать, развивать». Это был ответ заместителя директора по научно-методическому обеспечению образовательного процесса гимназии № 12 г. Липецка, кандидата педагогических наук Алексея Валерьевича Волкова. Ну, а если завуч так считает, то и учителя, за подготовку которых он отвечает, думают так же или близко к этому. Для меня это было второе значимое упоминание о 12-й гимназии Липецка.

Позднее я узнал, что много лет назад Департамент образования города разработал систему рейтингового оценивания работы школ по многим параметрам, что, казалось бы, благо и, что показательно, устраивало все (кроме одного!) образовательные учреждения города. В разработанной системе учитывались относительные показатели динамики изменений используемых параметров. Но если школа уже имеет максимальные значения каких-то параметров, то она будет занимать последние позиции в рейтинге, то есть предложенная система оценивания оказалась, мягко скажем, некорректной и нуждалась в доработке. Обнаружили дефект и заявили об этом руководители только 12-й гимназии, и Департамент образования города с ними согласился (ввёл систему построения рейтинга и по относительным, и по абсолютным показателям). Так я в третий раз услышал об одной и той же школе и понял, что это не может быть случайностью, а потому и выбрал именно её для изучения опыта, подготовки статьи и поехал в Липецк.

### **«Где господствует дух науки...»**

Уверен, со мной согласятся читатели в том, что за последние годы российскую школу изуродовало чиновничье-бюрократическое управление отраслью на всех уровнях. Дело дошло до того, что когда учёные, работники ИПК(ИРО) предлагают школам книги, лекции, новые идеи, разработки и т.п., руководители школ уже без стеснения откровенно отвечают: «Теперь нам всё это не нужно. Мы работаем исключительно по приказам, распоряжениям, указаниям, требованиям органов образования. Это сейчас и есть наша наука». Ситуацию не иначе, как невежеством, мракобесием, не назовёшь.

Поскольку бороться с этим злом бесполезно (ситуация характерна для всех отраслей нашей жизни), в 12-й гимназии

Липецка научились быстро реагировать на указания сверху (сдавать справки, отчёты, мониторинги, сведения и т.п.), а учат, воспитывают, развивают детей (насколько это возможно) всё-таки на научных основах. Это, по нашему мнению, и обеспечивает стабильно высокие результаты.

В гимназии работают пять человек с научными степенями, диссертации ещё троих находятся в стадии подготовки к защите, один из заместителей директора непосредственно отвечает именно за научно-методическое обеспечение образовательного процесса, хотя все замы эту работу организуют в классных параллелях. В гимназии неформально работают кафедры, каждый учитель имеет научно обоснованную тему освоения, разработки или исследования. Тут всё, как и положено в науке: цель, задачи, объект, предмет, неаксиоматичная гипотеза, проект (предлагаемые для проверки способы её реализации), ожидаемые результаты, прогноз возможных затруднений, ошибок, негативных последствий, способы их предупреждения.

Главное, что тут важно понять (и тогда можно заимствовать): в коллективе есть как минимум восемь человек, которые не просто знают структуру научного исследования, а осуществили её в своей личной практике под руководством учёных, владеют ею, могут профессионально передать её заинтересованным коллегам. А это очень дорогого стоит, это очень существенный фактор и условие развития учителей.

Читатель ждёт перечня актуальной научной проблематики, над которой работают педагоги 12-й гимназии. Назовём их в виде приоритетных направлений деятельности всего коллектива. Это самые что ни на есть современные инновационные процессы. И тут же заметим: их нельзя заимствовать непосредственно, их нельзя навязать сверху, необходимость в них должна вызреть, идти снизу, когда учителя будут к ним готовы, будут испытывать потребность в них:

- раннее развитие потенциальных способностей ребёнка;
- построение индивидуальных образовательных траекторий развития учащихся;
- раннее профессиональное самоопределение.

Если вы обратитесь в 12-ю гимназию г. Липецка, вам представят перечень ведущих идей образовательного (педагогического) процесса, темы именно научно-методической работы, осуществляемой каждым учителем или группой учителей. Но, поверьте, не это сейчас главное: начать нужно с отказа работать только по указаниям чиновников и самостоятельного возвращения к тем временам, когда учителя работали не на рейтинговые показатели, а для детей, и ответы на свои затруднения черпали из науки. Это то, чем не отчитаешься перед чиновниками, но обеспечишь и качество своей личности как педагога-профессионала, и качество образовательного процесса.

А в планах на будущее у некоторых значатся и такие темы, как: «Психология и семиотика знания», «Когнитивная лингвистика и когнитивная математика», «Автопоэтическая теория построения личности учителя и ученика», «Теоретические основы и практические формы воспитания учителей (и учащихся) через корпоративную культуру школы» и др. Всем этим, как Вы понимаете, уважаемый читатель, не отрапортуешь перед органами образования, но интеллектуальное, научное, общекультурное, эрудиционное развитие учителя обеспечивается.

Название этого раздела представляет собой начало известного афоризма великого русского педагога и хирурга Н.И. Пирогова: «Где господствует дух науки, там творится великое и малыми средствами». Заметим, что это утверждение выдающегося учёного и практика содержит в себе много ценных смыслов: «малые средства» — это метафора, которая подразумевает и экономию времени, и истинную (а не псевдонаучную) оптимизацию образовательного процесса, и многое другое.

И, наконец, последнее. Опыт 12-й гимназии Липецка однозначно позволяет сделать вывод о том, что даже сейчас, при вале бумаг, отчётов, запросов, справок, мониторингов и т.п., можно заниматься наукой в школе, а **утверждение, что совсем нет возможностей для творчества, для работы над собой, для проведения исследований, постижения науки, — просто недобросовестная спекуляция.**

В заключение раздела — очень существенное замечание. Освоение науки — это не просто одно из направлений работы, такое же, как другие. Сейчас в школах принято всё наскоро воспринимать, быстро реагировать и т.п. С освоением науки так не получится: эта работа требует чтения книг, размышлений, общения с учёными и коллегами. Приведу пример: в одном из документов 12-й гимназии г. Липецка я увидел такую тему: «Основные мотивы учебной деятельности гимназистов — познавательный интерес и познавательная потребность». Опросил учителей других школ страны по телефону и от всех услышал примерно такое: «Так это одно и то же». Потом опросил педагогов 12-й гимназии и услышал другое: «Познавательный интерес специально формируется учителем и не является присущим ребёнку от рождения (и тут же назвали мне всю палитру методов формирования познавательного интереса как ценнейшего мотива учебной деятельности); познавательная потребность — категория уровневая, начинающаяся с потребности во впечатлениях, присуща многим детям (независимо от учителя), носит стихийно-эмоциональный характер и не имеет значимого продукта деятельности». С налёта эти важные категории психологии не понять и не постичь, нужно углубиться, думать, советоваться, обсудить с коллегами.

### **Традиции школьного корабля: тяжёлый якорь или алый парус**

Я обратился к директорам, их заместителям, учителям, ученикам, родителям, работникам органов образования разных регионов с просьбой: «Назовите, пожалуйста, главные традиции Вашей школы».

Ответы оказались не только интересными, но и поучительными для читателей.

Условно их можно разделить на две группы: одни называли то ценное, что они считали традициями своей школы, другие говорили примерно так: «Традиции — это же анахронизм, атрибут абсолютно несовременный, это то, что тормозит инновационное развитие школы. Нас по этому параметру сейчас и не оценивают. Критерием того, что школа идёт в ногу со временем, являются электронные инновации. И прежде всего те, что связаны с компьютеризацией образовательного процесса и его цифровизацией». Разумеется, люди не понимали сказанной глупости.

Комментировать это невежество нет необходимости, а потому расскажем о ценных традициях 12-й гимназии г. Липецка. Прежде всего отметим: их так много (их и должно быть много), что перечень нуждается в группировке (типологизации и систематизации). Среди традиций 12-й гимназии Липецка назовём наиболее значимые: празднование дня рождения гимназии (ей исполнилось 100 лет), посвящение в гимназисты, реализация кафедральных проектов, клуб интеллектуальных игр «Что? Где? Когда?», квесты, фестиваль социальных проектов, интеллектуальное добровольчество, выпуск гимназической газеты «Гармония», образовательный туризм, мастер-классы, проводимые не только учителями, но и ...учащимися(!), достижимыми значительных побед в различных областях, осенние слеты как командообразующие мероприятия для вновь сформированных 10-х классов и др.

Для читателей самое главное — не формы (прямое заимствование их невозможно), а понимание того, зачем гимназии нужны традиции. Они нужны для сохранения и развития всего лучшего в школьном деле, для обеспечения преемственности не только образовательного процесса, но и поколений (они же сюда приведут своих детей), для того, чтобы сохранять ценности, специфику, особенности своей конкретной

школы, для создания и ежегодного укрепления школьного коллектива (в отличие от случайно созданного сообщества случайно собранных людей). Традиции формируют индивидуальное лицо авторской гимназии, укрепляют союз детей и взрослых, связанными узами сотрудничества и творческой деятельности. Наконец, традиции позволяют гимназистам понимать, когда они и педагоги создают действительно новое, а не псевдоновое, и что это новое действительно ценно. Будем помнить: при всех стараниях создание традиций требует времени, их за год-два-три не создашь.

Отнюдь нериторическое предложение читателям: выпишите, пожалуйста, всё, что Вы относите к ценным традициям своей школы (поверьте, это будет нелёгкая работа, требующая размышлений), попытайтесь сгруппировать их по какому-то основанию, а потом и систематизировать. Назовите те новшества, которые Ваша школа осваивает (разрабатывает) в этом году. Ответьте себе: станут ли они традиционными?

Напомним, учителя, ученики и родители всех лучших школ России гордятся своими традициями, которые обеспечивают стабильность успехов и позволяют работать над освоением действительных новшеств (модификационного, комбинаторного или новаторского типа). Для них традиции всегда — альпий парус. Тут прямо говорят: «У нас все новации опираются на традиции, а нередко вырастают из них». Очень полезная и актуальная информация к размышлению.

### Завоёванные рубежи

Естественен вопрос читателей: «А каковы конкретные результаты работы 12-й гимназии Липецка?» Поверьте, уважаемый читатель, они очень высокие и в самых разных сферах, и на протяжении многих лет. Нет такого интеллектуального, художественного, спортивного и иных направлений, где бы учащиеся 12-й гимназии ни занимали бы са-

мые первые места, будь то конкурсы, соревнования муниципального, регионального, федерального уровней. То же самое можно сказать о педагогах и руководителях гимназии: гранты, денежные поощрения, почётные звания, победители многих конкурсов разных уровней «Учитель года России», лауреаты профессиональных премий и т.п. Неслучайно 12-ю гимназию называют «Пеликаньей фермой».

Есть одно достижение, очень важное для управленцев, которое заслуживает специального рассмотрения. В 2012 г. гимназии была поручена организация первого этапа **Всероссийского(!)** конкурса «Учитель года». Заметьте, уровень недельного мероприятия — федерального и регионального министерств и городского департамента образования, а поручили его организацию... школе.

Пусть читатель подумает, взялся ли бы он со своей школой за это в высшей мере ответственное, управленчески и логистически очень трудное, многокомпонентное и многофакторное масштабное всероссийское мероприятие? Осилит ли бы?

Приведём краткий план организации Всероссийского конкурса в виде ответов на четыре вопроса, как это было сделано в 12-й гимназии Липецка.

### Зачем?

- Участие в конкурсном движении в абсолютно новом статусе (принимающая сторона). Изучение опыта организации приёма в других городах. Желание повторить и сделать лучше, самим создать атмосферу профессионального праздника для гостей Липецкой области и своих педагогов.

- Знакомство педагогов гимназии с методическим опытом учителей всех регионов страны. Сформировать у своих учителей видение, что участники конкурса — это не какие-то небожители, а самобытные вполне земные учителя, чем стимулировать педагогов гимназии к дальнейшему

профессиональному росту и участию в данном конкурсе.

- Добиться эффекта «Значимый Другой». Чем больше интересных людей посетит школу, тем больше вероятность, что какая-то их личная черта «зацепит» ребёнка. При этом может возникнуть желание узнать или освоить что-то новое. Накопление опыта публичной коммуникации у учащихся и их родителей.
- В случае удачного опыта организации конкурса — закрепление за гимназией статуса команды профессионалов, реклама и маркетинг школы, формирование позитивного общественного мнения.
- Возможность улучшения материально-технической базы гимназии (ремонт фасада, асфальт, компьютерная техника, беспроводной Интернет).

### Что?

- Создание материально-технических условий (летний ремонт; оптимизация информационной инфраструктуры школы).
- Организация питания участников конкурса (взаимодействие с кейтеринговой компанией, приобретение посуды, составление меню на период конкурса, работа официантов).
- Организация конкурсных мероприятий с участием детей и родителей (расписание уроков, часов общения, родительских собраний и методических семинаров; подготовка участников мероприятий).
- Сопровождение участников конкурса (психологическая служба, индивидуальное консультирование и личное сопровождение, парикмахерская и др.).
- Организация работы жюри и оргкомитета.
- Проведение торжественных церемоний открытия и закрытия всероссийского(!) конкурса.

### Кто?

- Все административные и педагогические работники гимназии (начало дня — распре-

деление поручений на день, окончание дня — отъезд гостей в гостиницы, рефлексия).

- Внешние исполнители — социальные партнёры, родители, выпускники гимназии, учащиеся колледжей (парикмахеры и официанты), психологи, липецкий филиал МГТА, Институт развития образования, музыкальные коллективы (выпускники гимназии и родители учащихся), личное сопровождение конкурсантов (ассоциация молодых учителей Липецкой области).

### Как?

- Составление сводного плана мероприятий на каждый день по всем направлениям деятельности.
- Распределение администраторов по отдельным вопросам и направлениям.
- Формирование педагогических команд для оперативного реагирования по конкретному направлению, заданию.
- Установление кооперации с внешними исполнителями.
- Обратная связь, информирование о проблемах, устранение дефектов.

Для того чтобы всё это осуществить, нужны не только известные управленческие умения планировать, организовывать, анализировать и др., но и знание особой области управления многофакторными процессами — логистики (см. Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой. — Ростов-на-Дону, Легион, 2016, — с. 200–206 — глава «Логистика». Эту книгу и сейчас можно заказать и приобрести через Интернет).

Руководители, учителя, гимназисты всегда участвуют во всех конкурсных соревнованиях города, области, страны и, как мы видели, берут на себя проведение масштабных мероприятий. «Что это

всё даёт, если режим жизни очень напряжённый?» — наверняка задаётся таким вопросом заинтересованный читатель. Ответ один — богатый управленческий и педагогический опыт, развитие, социализацию всех участников.

Всё сказанное в начале и конце раздела рождает вечную проблему гимназии — как удержаться на этом уровне?

### «Практическая педагогика — это всегда простые слова и простые действия»

У учащихся и педагогов 12-й гимназии г. Липецка столько проведённых конкурсов, олимпиад, акций, добрых дел и т.п., что может создаться впечатление, будто ребёнок потерялся в этом обилии массовых мероприятий. На самом деле это далеко не так. «Мы пристально следим за тем, чтобы ни один ребёнок не был забыт, не проявил себя в лучшем из того, что он может, и главное — никогда не чувствовал себя одиноким и в классном, и в школьном коллективах», — объяснили мне.

Психолого-педагогические консилиумы, индивидуальные наблюдения за состоянием и настроением каждого, эмпатия прочно вошли в практику педагогов гимназии. Но показательные исключения случаются.

Опишем ситуацию, которую вспомнили в ходе нашего разговора. Один из гимназистов обратился к классному руководителю: «Можно мне с Вами поговорить?» Педагог искренно ответила: «Серёжа, я опаздываю на совещание в Департамент. Давай не сегодня. Мы обязательно поговорим».

Серёжа подошёл к другой учительнице, которая ему особенно симпатизировала (на олимпиаде по предмету, который она преподавала, он завоевал первое место в области), и спросил: «Вы бы не могли со мной поговорить?» И в ответ услышал: «Конечно, но только не сейчас — очень спешу на за-

нятия в Институт повышения квалификации. Давай завтра». И тут эмпатия подвела учителя, а интуиция не подсказала.

Этот случай позже тщательно анализировался с педколлективом и стал суровым уроком для этих двух в целом хороших педагогов, поскольку завтра было бы уже поздно, завтра утром решалась судьба Серёжи.

Серёжа не знал, к кому ему обратиться ещё, чтобы не получить отказ, и остановился в раздумьях у кабинета заместителя директора А.В. Волкова, который входил в свой кабинет. Побоявшись получить отказ, мальчик осторожно спросил: «Можно я у Вас немного посижу?»

«Конечно, посиди», — не зная пока, в чём конкретно дело, сказал Алексей Валерьевич, интуитивно почувствовав и логически поняв, что мальчика мучает какая-то проблема.

Они оба молчали. Алексей Валерьевич достал из шкафа пакет молока, две чашки и непринуждённо спросил: «Молоко будешь?»

Серёжа кивнул. Дальше была продолжена простая и мудрая педагогика.

У мальчика драма. Завтра суд, где будет рассматриваться развод его родителей. Драма в том, что Серёжа очень любил своих маму и папу, и каждый из них очень любил его, каждый будет стремиться доказать судье, что мальчик должен остаться жить именно с ним, и у каждого были свои весомые аргументы. Сергей понимал, что ему в суде будет задан вопрос: «С кем бы ты хотел жить, а к кому ходить в гости?» Драматический, очень болезненный вопрос для ещё неокрепшей души семиклассника.

Потом Алексей Валерьевич рассказал мне весь сюжет и рекомендованные варианты для ответа Серёжи на сложный для него вопрос.



Меня поразила мудрая простота, если можно так выразиться, педагогического инструментария завуча («Конечно, посиди...», «Молоко будешь?»), о чём я и сказал Алексею Валерьевичу, на что услышал слова, вынесенные в заглавие раздела: «Практическая педагогика — это всегда простые слова и простые действия».

### Сущностные проблемы гимназии и мешающие факторы

Когда мы направили первый вариант статьи рецензентам, одна из них написала нам: «Таких школ, где бы всё было без проблем, не бывает!» Поблагодарим автора высказывания, подарившего нам хороший заголовок статьи. Разумеется, в любой школе проблемы есть, и их немало. Но только хорошие школы ликвидируют большую часть проблем, так или иначе решают их. Назовём эти проблемы и по 12-й гимназии.

Для такого серьёзного образовательного учреждения, как 12-я гимназия Липецка, нам показалось странным отсутствие направленности своей внутренней многофакторной системы оценки качества образования человека в будущее. Это, конечно, проблема. Ну, нельзя же серьёзно относиться к тому, что предлагает федеральное чиновничество. Я имею в виду процедуру ЕСОКО, то есть ВПР, ОГЭ, ЕГЭ и т.п.

Сейчас в гимназии тем или иным образом оценивают показатели оптимальности проекта, процесса (обучения, воспитания, развития, социализации), текущих и конечных результатов образования. Однако руководители понимают, что этого недостаточно, пока не будут исследованы отдалённые (отсроченные во времени) результаты. Нельзя сказать, что этой работы вообще нет: управленцы и педагоги отслеживают, все ли выпускники поступают в вузы, соответствует ли профиль вуза профилю образования, полученного в гимназии, и каждое расхождение серьёзно анализируется, что, конечно же, хорошо. Однако все понимают, что истинными результатами являются именно отдалённые результаты, то есть данные, кем и какими стали выпускники через пять, десять и более лет после школы: работают ли по специальнос-

ти, продолжают ли образование после вуза (занимаются ли самообразованием), создали ли семью, заботятся ли о своём здоровье (занимаются ли спортом), развивают ли себя, какие ценности исповедуют и т.д.

При нынешней системе оценивания школ есть много вопросов, на которые нет ни ответов, ни объяснений. Например, почему лучшие, наиболее интеллектуально и нравственно развитые не идут во власть, не создают венчурные бизнес-компании, хотя в гимназии были очень творческими, и вообще теряются в круговороте жизни? Общеизвестно, что руководящее чиновничество в разных сферах — это не бывшие медалисты, победители олимпиад, участники редких образовательных путешествий, а бывшие троечники, не проявившие себя в школе ни в каком творчестве.

Другая сущностная проблема — это острая нехватка специальных педагогических кадров именно для гимназии и прежде всего для обучения особо одарённых детей. Эти дети требуют от педагога личного творчества, более глубокого знания своего предмета, необычайной влюблённости в свой предмет, вплоть до фанатизма, самоотречения и некоей сумасшедшинки, примерно такой же, какой обладают порой сами одарённые дети. Тогда они: и педагог, и ученик будут, как говорят, на одной волне. К сожалению, в вузах и на курсах повышения квалификации педагогов не учат работе с одарёнными детьми. Есть учителя, у которых накоплен успешный опыт такой работы, но системы поддержки, сопровождения и распространения их опыта нет. Сегодня в системе образования остро чувствуется недостаточность знаний о развитии одарённых детей, образовательные стратегии обучения и развития таких детей не разработаны. Плохо поставлено дело диагностики типов одарённости. Здесь есть прямая связь с системой дополнительного образования, которая сегодня

влачит нищенское существование. Крайне необходимо социально-психолого-педагогическое сопровождение таких детей. Ведь одарённые дети встречаются и в неблагополучных семьях, они не застрахованы от трудных жизненных ситуаций (например, от развода родителей), у таких детей бывает очень сложный характер, среди них чаще встречаются дети с очень лабильной психикой, ранимой душой или, наоборот, замкнутые, не находящие в своём кругу интересного адекватного общения, среди одарённых немало аутистов и т.д. Должна быть продуманная и действенная политика выявления, взращивания и сбережения таких детей. Важен и воспитательный аспект сопровождения. Чтобы одарённые дети **научились правильно жить со своей одарённостью**, не зазнавались, не превозносились, не кончали с собой из-за какой-то неудачи и т.д., нужны специальные духовно-нравственные программы и педагоги, способные качественно их реализовывать.

Кроме явных талантов в гимназических классах есть большая группа способных детей, которые добиваются успехов не столько за счёт творческого полёта фантазии, а за счёт усидчивости, хорошей памяти и т.п. Наконец, неизбежно есть группа детей с низким уровнем обучаемости. И учитель гимназии должен быть настолько мощным, настолько эрудированным, чтобы плодотворно работать с каждой из названных категорий. Таких педагогов, к сожалению, очень мало, и это очень трудная проблема гимназий.

В нашей книге «Эксклюзивные аспекты управления школой» есть специальная глава, посвящённая этому важному направлению управленческой деятельности, — «Хедхантинг» (от англ. head hunting, что переводится как «охота за головами»).

И, наконец, одна из будущих проблем: оптимальное использование рабочего времени учителей. 12-я гимназия Липецка имеет очень много побед, её достижения значитель-

ны и бесспорны. Но законы диалектики (они-то и дают нам всем мудрость) утверждают, что вечных побед не бывает. К. Маркс в «Капитале» предупреждал, что только сокращение рабочего времени неизбежно ведёт к увеличению свободного времени трудящегося, когда собственно возможно разностороннее развитие личности (чтение книг, посещение театра, концертов, клубов по интересам, занятия своим здоровьем и т.д.).

Только работа и всё время на пределе возможного рано или поздно приведёт к профессиональному выгоранию, утрате здоровья. Когда я наблюдал за работой педагогов 12-й гимназии Липецка сейчас, то видно было, что глаза пока горят взаимным интересом и у педагогов, и у детей, что — конечно же, огромная ценность. Но чтобы постоянно отдавать детям, нужно себя наполнять, а для этого нужно свободное время, чтобы отдыхать, себя развивать. Эту проблему педагогов 12-й гимназии мы сформулируем так: не забывать, что всякая чрезмерность даже в самоотверженности, добросовестности приводит к противоположности самой меры.

И, разумеется, в 12-й гимназии есть внешние факторы, мешающие работе, которые характерны для всех школ России. Например, гимназию дестабилизируют инициативы иных публичных личностей, различных ведомств, которые считают своим долгом провести то или иное только массовое мероприятие и непременно за счёт уроков. Постоянно вне программ навязывают уроки информационной безопасности, энергосбережения, финансовой грамотности, уроки безопасности на дороге, полицейские флешмобы и т.д. и даже уроки патриотизма, не понимая, что чувство любви к Родине является интимным, глубоко личным, сакральным и формируется не путём обучения. Добавим навязанное участие в волонтерских и добровольческих акциях почему-то обязательно в учебное время. Всё это подкрепляется печатями различных советов, комитетов,

ведомств. Пиар на детях, больных и стариках стал традиционным российским политическим трендом. В финале — фото и отчёт о проведённых мероприятиях и большом количестве участников. И никто не задумывается (или делают вид), что всё это идёт в ущерб реальному учебному процессу. Общее число «убитых» за учебный год часов не позволяет полноценно реализовать ни один учебный курс без перегрузки.

Но здесь 12-я гимназия Липецка кое-что результативное придумала. «Изобретение» называется «Коррекция ошибочных решений органов, учреждений, организаций, обладающих властными полномочиями, грубо вмешивающихся в образовательный процесс и мешающих его полноценному осуществлению». Сюда входит: попытка отбить атаку ссылкой на то, что предписание не является приказом, а только рекомендацией, а значит, не обязательно к выполнению до тех пор, пока не будет письменного приказа органов образования снимать детей с уроков (а такого приказа, разумеется, никто не отдаст); хоть иногда возражать, разъясняя, как распоряжения многих инстанций мешают образованию; заранее планировать резерв времени (уроков) (то есть планировать прохождение программы за меньшее число часов) для тех случаев, когда инстанции не слышат, и потому отказаться невозможно.

### Не вошедший в статью ценный опыт

Ограниченный объём статьи не позволяет описать все интересные и полезные идеи, которые можно было бы позаимствовать читателям. Поэтому мы решили в конце их просто называть в надежде на то, что их возьмут на вооружение, используют, методически инстументуют, разовьют.

- В гимназии изучают, кроме традиционных английского, немецкого, французского, ещё и итальянский, испанский, латынь (для мед. классов), китайский. Пусть читатель себе представит, чего стоит организация приезда одного преподавателя из-за рубежа (взаимодействие с ОВИР, миграционной службой, юридические проблемы, жильё, международное сотрудничество и пр.).

- Дети из европейских стран учатся в гимназии, а российские гимназисты живут и учатся в европейских учебных заведениях (безвалютный обмен детьми).

- Завучей в гимназии семь. О них говорят, что вместе с директором они команда. Это полностью соответствует каноническому определению термина «команда» — как «сообщество автономных, суверенных, развитых личностей, исповедующих одинаковые или близкие ценности и связанные отношения взаимодействия, сотрудничества, солидарности, взаимопомощи, причём **каждый оберегает автономию другого, считая её ценностью**». Они сами себя позиционируют: «Мы семья».

- Практически все учителя в разные годы участвуют в конкурсе «Учитель года» постоянно. Причём не только молодёжь. Одной из победительниц, получившей хрустального Пеликана, было 56 лет. По признанию самих учителей, это очень много дало им для развития (саморазвития).

- Общеизвестно, что нередко в педвузы идут те, кто не смог поступить в институты, где проходной балл высокий. Когда спрашиваешь учителей, кем стали их выпускники, то педагоги называют своих лучших по престижности вуза, куда высокий конкурс. И я никогда не слышал, чтобы кто-то из учителей с радостью сказал, что её именно лучшая ученица (ученик) стала учителем. В 12-й гимназии только сейчас пятеро бывших золотых медалистов работают учителями вместе с теми, кто их вырастил. Да и другие бывшие выпускники гимназии, ставшие учителями, это только лучшие. Дети всех учителей учатся в гимназии, а у некоторых уже и внуки.

- Гимназия выписывает все издающиеся в стране педагогические журналы для учителей. Возьму на себя смелость

утверждать, что этот факт для нынешней России уникален.

- Руководители школы, учителя и все ученики в качестве элемента формы носят на груди бейдж, где указаны имя, фамилия и класс. У этого нехитрого элемента много позитивных функций.
- 12-ю гимназию Липецка по праву можно назвать цифровой школой (этот аспект очень развит). Но руководитель этого важного направления работы — победитель Всероссийского конкурса «Учитель года России — 2015», заместитель директора А.А. Волкова написала в своей статье «Мы должны научить и воспитать детей, которые интеллектуально будут на голову выше машин, с мудрым сердцем и совестливой душой, чтобы не использовать цифру кому-либо во вред». Есть над чем задуматься школам, которые буквально помещаны на цифровизации!
- А с 2007-го в гимназии открыли начальные классы с отдельным обучением: в этом возрасте девочки сильно опережают в развитии мальчиков, и это гендерное неравенство ведёт к формированию многих опасных комплексов. К началу средней школы дети разных полов выравниваются и снова объединяются (впрочем, все предметы эстетического цикла, внеклассные, социализирующие события они проживают вместе и в младших классах), то есть основной принцип в начальных классах — «Обучение отдельно, воспитание вместе».
- В рекреации сооружён «бездонный» (дно оборудовано специальной оптической системой) «Колодец мудрости». Ствол его собран из великих книг, которые в своей жизни должен прочесть каждый («Вечные книги человечества»).

Есть также два дерева желаний и много другого, что делает школьное пространство образовательным.

## Самостоянье человека — залог достоинства его

Этот раздел посвящён директору гимназии Ольге Николаевне Уласевич. Она заслуженный учитель РФ, кандидат педагогических наук, руководит гимназией 20 лет.

Писать этот раздел мне было трудно, поскольку обо всех её директорских качествах нужно говорить только в превосходной степени, и качеств этих очень много. С другой стороны, чем можно удивить журнал и его читателей, если он уже много лет пишет о выдающихся директорах — сильных и ярких личностях?

Как бы ни было трудно (а было действительно трудно), из всей палитры достоинств О.Н. Уласевич мы экспертным путём выберем только те, которые, с нашей точки зрения, представляют особую ценность для всех читателей-руководителей — и начинающих, и опытных.

**Первое** — умение выделять главное, существенное при огромном потоке ежедневной информации и событий, то есть умение решительно отбрасывать малозначимое, ненужное. Казалось бы, на первый взгляд легковыполнимое качество. Если бы это было так, то у нас бы не было такого большого числа администраторов, которые говорят, что у них голова пухнет от количества ежедневных указаний, приказов, предписаний, постановлений, телефонограмм, электронных посланий, ЧП в школе и т.п. Многие из них не знают, с чего начать, за что браться, и, будучи добросовестными людьми, стремятся выполнить все (и, разумеется, не успевают).

Зададимся двумя вопросами:

- Что отличает умного человека от его противоположности?
- Что является интегративным показателем ума человека?

Исследования психологов показали: умному свойственно быстро выделять главное,

существенное, это качество и является интегративным показателем ума. Если руководитель обладает этим умением, то он обязательно свободно владеет и всеми другими мыслительными операциями: быстро умеет сравнивать, обобщать, классифицировать, типологизировать, систематизировать и т.д. Напомним, умение выделять главное, существенное является одним из мощнейших способов оптимизации любой деятельности (управления, обучения, воспитания, развития и др.), что было доказано в работах академика Ю.К. Бабанского.

**Второе** — умение выбирать и ставить (в интересах развития) только новые, перспективные и обязательно напряжённые цели. Одна учительница так и сказала: «Ольга Николаевна постоянно ставит перед нами сумасшедшие задачи, которые в момент их постановки кажутся невыполнимыми ни по сути, ни по объёму, ни по времени. Эти задачи выглядят нереальными (из серии «Миссия невыполнима»), дерзкими и поначалу не всегда понятными. Но в итоге всегда получается результат, который обеспечивает развитие учителей, детей, а школа приобретает конкурентное преимущество».

**Третье** качество — перфекционизм (от лат. *perfectum* — совершенное). Во всей своей административно-управленческой работе О.Н. Уласевич исходит из требования совершенства во всём, тщательности даже в мелочах, достижения только максимально возможного результата. Она чувствительна к критике, умеет концентрироваться на устранении недостатков, стремится любое дело довести до идеала.

**Четвёртое** качество — дуальность. В её действиях как директора реализуются и рационализм и романтизм, и строгий расчёт, и возвышенная духовность, беспощадность к порокам людей и тонкая чуткость, способность прощать ошибки; она мастер борьбы и мастер компромисса.

**Пятое** — бережное отношение к людям. Не смею утверждать, что кто-то из директоров намеренно небрежно относится к подчинённым, не бережёт их здоровье, время, силы, энергию. Тут ситуация другая: многие добросовестные руководители работают (живут) в беспощадном для себя постоянном напряже-

нии и в этом состоянии могут не заметить, как быстро изнашиваются под их руководством учителя, доходя до предельного профессионального выгорания. А спохватываются директоры тогда, когда уже ничего нельзя исправить.

Бережное отношение к людям у О.Н. Уласевич начинается с оптимизации педагогического труда. Гимназия № 12 — первая в Липецкой области отказалась от ведения бумажных классных журналов и бумажных дневников учащихся (чтобы избежать ведения двойной документации). Педагогам гимназии регулярно предоставляются методические дни для самообразования, повышения квалификации, написания статей (такого я уже не встречал в школах страны лет двадцать).

Вот как характеризует бережное отношение директора 12-й гимназии Липецка к людям начальник Управления общего образования Департамента образования г. Липецка О.О. Хроменкова: «Философия «бережливого производства» применительно к гимназии не означает, что работать здесь легко: соответствовать высочайшим стандартам в постоянно развивающемся конкурентном коллективе — большой труд. И чем сложнее требования, тем с большей тщательностью педагоги выбирают главное. Директор и вся административная команда целенаправленно (и на уровне философии, и в практике управления) работает над исключением из процесса всех потерь — «затрат ресурсов без создания ценности».

Отсюда операциональность задач, технологичность, именно оптимальная организация образовательного процесса и процесса управления учреждением. Например, только в управленческой деятельности используются 12 различных баз данных. План работы гимназии — это не многостраничный документ для хранения в методическом кабинете, а предельно операциональный планинг в электронной форме, позволяющий

группировать мероприятия по задачам, по содержанию, отслеживать ход их исполнения. Сайты кафедр, персональные сайты педагогов, официальные страницы школы и классов в соцсетях, электронный журнал — это давно уже норма.

При этом немаловажно: эти и другие атрибуты цифровой школы не самоцель, а инструменты для решения конкретных задач: от единичных до глобальных, от стандартных до максимально творческих. Они, как справедливо считает О.Н. Уласевич, в значительной мере обеспечивают бережное отношение к людям, так как существенно экономят рабочее время педагогов».

Ну и, наконец, **шестое** — научная организация личного труда. Ольга Николаевна считает, что руководитель не должен постоянно заниматься только текущими заботами («самозащита от звонков и решение мелких задач в режиме бега за семью зайцами»). Планируя свою работу в циклограмме на месяц, неделю, она обязательно выделяет время для уединения (думанье, анализ работы школы, поиск идей развития, размышления о тех

или иных педагогах, детях, об отношениях с людьми, самообразование).

Мы также должны объяснить название раздела, посвящённого личности директора 12-й гимназии Липецка О.Н. Уласевич. Всем известна замечательная строка А.С. Пушкина «Самостоянье человека — залог величия его». В словарях и энциклопедиях мы не нашли синонимов и толкования термина «самостоянье». Нам представляется, что это пушкинское слово означает преданность исповедуемым ценностям, твёрдость духа, несмотря ни на какие проблемы и обстоятельства. Быть верной себе самой, не изменять себе, стоять на своём — всё это относится к Ольге Николаевне Уласевич.

Поскольку не принято говорить о величии здравствующих людей, мы позволили себе некоторый парафраз замечательных стихов поэта, который выражает суть заголовка раздела: «Самостоянье человека — залог достоинства его», полагая, что самостоянье и есть одно из главных достоинств директора О.Н. Уласевич. **НО**

## Such Schools Do Not Exist??

Mark M. Potashnik, full member (academician) Russian education Academy, Professor, doctor of pedagogical Sciences, Moscow

**Abstract.** *The article considers the progressive experience of an advanced education and regulation school № 12 in the city of Lipetsk, whose ideas can be successfully borrowed and used elsewhere. Compared to other schools and educational centers, a hefty fraction of the teachers working at this one are the winners of the «Teacher of the Year» competition at the city, regional, and country-wide level.*

**Keywords:** *advanced school for everyone; science at school; what do the traditions give; pelican farm; practical pedagogy; inside problems and outside limiting factors; self-state of a man.*