

УДК 371

ПРОФЕССИОНАЛ



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

В № 10 журнала «Народное образование» за 2018 год мы в статье «Таких школ не бывает?» описывали и всесторонне анализировали опыт работы гимназии № 12 г. Липецка и в частности — опыт управления этим крупным образовательным учреждением его директором — заслуженным учителем России, кандидатом педагогических наук Ольгой Николаевной Уласевич. Здесь мы представим управленческий опыт её заместителя — кандидата педагогических наук Алексея Валерьевича Волкова.

- педагогическая техника • педагог • учёный • методист • администратор
- человек культуры

Мастер педагогической «техники»

Представим эту «технику» так, как рассказал нам её автор — в виде двух новелл.

Новелла первая. Назовём её «Чтобы ему было тепло среди вас». Когда в середине учебного года в школу по-

ступает новый ученик, то это для него как минимум — напряжение, а нередко стресс, связанный со страхом вхождения в незнакомый коллектив (примут — не примут; как примут, когда все между собой свои, а ты пока — чужой).

У учителей и администрации всегда много забот, и о таких «мелочах», как представление новеньких («пришлых»), просто некогда думать, хотя очень стоило бы, поскольку у поступающих в середине года отношения нередко долго не складываются. Тут многое зависит от того, как новенького представят и кто представит.

В 12-й гимназии Липецка обычно функцию представления вновь поступающих исполняла директор. Но тут она была в отпуске, и новенького должен был представить Алексей Валерьевич.

Он зашёл в 6-й класс накануне, и состоялся такой диалог:

— Поднимите руки, у кого есть и папа, и мама или кто-то один из родителей.

Руки подняли все.

— Поднимите руки те, у кого есть свой дом или квартира, а там есть своя комната.

Руки подняли все.

— Я рад за вас.

Завтра я приведу в ваш класс мальчика, у которого на войне погибли родители, и он остался сиротой. В детский дом не попал потому, что его под опеку взяли дальние родственники, живущие в нашем городе. Его дом разбомбили, и он остался без крыши над головой, без своего угла, бродил по улицам, скитался, голодал, ночевал в подвалах и на чердаках, пока не закончилась война и не нашли его родственников.

Примите его так, чтобы ему было тепло среди вас, чтобы он поскорее забыл о том кошмаре, который пришлось пережить. Теперь и вы — его семья. Новенького зовут Анзор, завтра я его вам представлю. Полагаю, комментарии тут излишни.

Новелла вторая. Назовём её «В защиту банальных истин». Сюжет действительно банален, его показывали во многих фильмах,

он в той или иной форме происходит в каждой семье, но тем не менее не теряет своей актуальности, содержит справедливый упрёк и школе, даёт серьёзную идею для работы с родителями.

Катя — семиклассница, в школе у неё всё хорошо и, естественно, как почти у всех, есть мобильный телефон с выходом в Интернет. Однажды дома её что-то отвлекло, она забыла выйти из личной странички на компьютере и оставила мобильный на столе. Приборы случайно оказались в руках родителей, и они увидели, мягко скажем, сомнительные сообщения, куда входила их дочь, её беседы с ненормативной лексикой (родители были убеждены, что она этих слов не знает), в числе друзей дочери оказались странные люди зрелого возраста со всех концов мира. Далее они увидели неофициальный аккаунт, в котором было то, что они понять и принять не могли: Катю просили сделать неприличное фото, выполнить некие странные действия очень сомнительного содержания, написать своё отношение к суициду и т.д. Родители в шоке. Они перепугались за дочь и, не дав себе труда и времени подумать, сгоряча налетели на девочку. Она дерзко ответила им и тут же впервые в жизни получила пощечину от отца и оскорбительные эпитеты от матери. В отчаянии Катя убежала из дома.

Родители ещё долго не могли прийти в себя, но приближалась ночь, а дочь не возвращалась. Они оправдывали свой гнев («Соплячка, она ещё смеет обижаться»). Ну, а далее гнев сменился страхом: звонки в полицию, больницы, морги, и утром они пришли за помощью в школу, где Кати, разумеется, не было.

Усилиями Алексея Валерьевича и одноклассников её нашли. Родители благодарили школу и наивно надеялись, что инцидент исчерпан. Но не тут то было, и А.В. Волков это прекрасно понимал. До того как девочка появилась в школе, завуч спросил у родителей: «Что вы

будете делать, если Катя не захочет вернуться домой?» Родители даже не поняли вопроса: «А кто её будет спрашивать?» И вот тут началась самая что ни на есть трудная педагогическая работа. Далее мы приводим то, чего родители не знали, не понимали и сначала не очень стремились понять.

О современных детях часто говорят, что они пришли в этот мир с кнопкой на пальце. Родившийся в информационном мире ребёнок понимает в информатике больше, чем учителя и родители. Мобильный телефон и компьютер стали неотъемлемой частью личной (а во многих случаях — интимной) жизни современного ребёнка. Нынешние школьники за всеми событиями следят в социальных сетях, где они знакомятся, общаются, дружат, влюбляются, делают покупки. Сегодня даже среди детей является дурным тоном копаться в чужом мобильном телефоне (что могут позволить себе лишь ревнивые взрослые, подозревающие друг друга в измене). Дети интуитивно понимают: лезть к кому бы то ни было в мобильник или на личную страницу в компьютере нельзя, как нельзя читать чужие письма.

Есть то, что родителям больнее всего принять: незнакомые люди, которых ни они, ни ребёнок никогда в жизни не видели, воспринимаются им как его настоящие друзья. Он с ними в постоянном общении, делится с ними своими тайнами, переживаниями. А те, в свою очередь, задают вопросы, обращаются с просьбами и т.п. Дети воспринимают это как игру, квест.

Наконец, родители Кати спросили: «Что Вы нам посоветуете?»

Прежде всего, научить ребёнка понимать мотивы «друга» по Интернету. Это побуждает его задать вопрос: «Зачем?»

Мама меня отправляет в магазин за хлебом. Зачем? Чтобы вечером семья смогла поужинать.

Виртуальный «друг» просит подстричь волосы. Зачем? Ответ на этот вопрос неоднозначен и неочевиден.

Если ты не имеешь ясного ответа на этот вопрос, не выполняй его просьбу.

Во-вторых, уменьшить количество друзей в социальных сетях. У ребёнка не может быть 1200 друзей. Необходимо вместе с ребёнком провести их «ревизию» и оставить только тех, с кем он общается в реальной жизни. А задача школы состоит в формировании критического мышления и умения работать с информацией.

В-третьих, родителям необходимо понять и принять: ребёнок должен быть уверен в том, что, несмотря ни на что, вы его любите, любите и будете любить всегда... И постепенно добиваться, чтобы Катя стала считать своих родителей не надзирателями, а **верными, любящими друзьями**, доверяла им свои тайны, советовалась с ними даже по интимным вопросам.

— Ну, а что конкретно нам делать сейчас? — испуганно спросила мать Кати. (Отец пока держался высокомерно).

— Извиниться перед дочерью, попросить у неё прощения, — сказал Алексей Валерьевич. — Я сейчас выйду, а Катю приведут. Постарайтесь выполнить всё, что я рекомендовал. А если не захотите (отберёте телефон, отключите Интернет), потеряете дочь навсегда. Она замкнётся, в душе возненавидит вас и вряд ли простит когда-нибудь.

Если хотите, я сначала встречусь с Катей в другом кабинете и извинюсь перед ней от вашего и своего имени. Ведь мы (школа) тут тоже виноваты в том, что не объяснили вам на собраниях, что такое современный ребёнок в информационном мире и как надо себя вести в подобных ситуациях с взрослеющими детьми.

Родители Кати подумали, поговорили друг с другом и ответили: «Спасибо Вам, мы уж как-то сами должны разобратся».

Когда привели Катю, родители долго разговаривали с ней, и все трое вышли из кабинета завуча успокоенными, просветлёнными, с влажными глазами.

Завуч – учёный

Освоение науки в школах — сейчас явление очень редкое в силу перегруженности руководителей и учителей исполнением различных требований чиновников (отчёты, сведения о..., мониторинги, справки и снова отчёты об исполнении). Дело дошло до абсурда: в тех школах, которые до фанатизма исполнительны, боятся сопротивляться или не умеют требуемые от них бумаги делать быстро, отвечают: «Нам не до книг учёных, не до науки. Теперь требования (приказы, письма, рекомендации и т.п.) инстанций, надзорных служб, органов образования — это и есть для нас наука».

У Алексея Валерьевича (как и у других заместителей директора) для экономии времени при составлении вышеназванных бумаг заготовлены трафареты, образцы и т.п. А освоение науки осуществляется независимо от отчётов тремя путями.

А.В. Волков непосредственно отвечает за научное обеспечение образовательного процесса: поэтому всё, что нового появляется в трудах учёных, им отслеживается и приобретается. Приведём пример. В России двадцать пять лет не появлялось нового учебника по дидактике. Несколько лет назад вышла книга члена-корреспондента РАО А.В. Хуторского «**Современная дидактика**» и ряд практических пособий по её освоению. В 2019 году появился очень необычный по содержанию его же учебник для вузов «Педагогика», где последняя представлена как наука, как учебный предмет, как искусство, как практика и др. Ответьте себе, уважаемый читатель, Вы познакомили своих учителей с этими ценными книгами? В 12-й гимназии Липецка усилиями А.В. Волкова эти книги давно в работе с учителями, имеются подписки всех научно-методических журналов образователь-

ной отрасли, и завучи следят за тем, чтобы всё это стало достоянием учителей.

Научно-исследовательская работа организуется Волковым не через методобъединения, а через кафедральную систему, где каждый член кафедры (а это все учителя) проводит своё индивидуальное исследование, разное по масштабам (от подготовки диссертации до микроэксперимента по теме конкретного урока или внеурочного мероприятия). И эта работа неформальная: у каждого учителя есть тема, цель, определены объект и предмет исследования и, что особенно ценно, **неаксиоматичная гипотеза**, механизмы её осуществления, прогноз результатов и т.д.

Наконец, завучем всемерно мотивируется и культивируется самообразование педагогов. Всё интересное, новое, что находят педагоги сами из области науки, они приносят завучу, и тут же решается вопрос применения и распространения в коллективе найденного ценного материала.

Есть у Алексея Валерьевича и личная научно-исследовательская работа: «Механизмы внутришкольной системы оценки индивидуальных образовательно-воспитательных достижений школьников».

Куратор методической работы

В отличие от многих завучей и директоров, для которых методическая работа ассоциируется прежде всего с формами её организации, Алексей Валерьевич в первую очередь обеспечивает её содержание, и оно носит не спорадический (беспорядочный, случайный, конъюнктурный), а строго системный характер, куда входят: развитие интеллекта, расширение культурного кругозора как основа формирования учителя не «туннельника», а педагога эрудиционного типа; мировоззренческая, дидактическая, воспитательная, психологическая, частнометодическая

подготовки, развитие в сфере информационных и коммуникационных технологий; развитие артистизма, педагогической техники, исполнительского мастерства.

Что касается форм организации методической работы, то и тут обеспечено их необходимое разнообразие и системность и т.д. Но здесь есть любопытная особенность. Известно, что Всероссийский конкурс «Учитель года» и другие конкурсы педагогов (как форма методической работы) при всей их привлекательности отнимают очень много времени и сил, участие учителей в них хотя и добровольно-принудительное, но с очень сильным акцентом на втором слове. В 12-й гимназии г. Липецка однажды наступил момент, когда у большинства учителей возникло желание, чтобы конкурсной атмосферой был пронизан весь педколлектив.

Сначала участниками были несколько учителей, но каждый год. И каждый год среди педагогов были и абсолютные победители, лауреаты и призёры городского, областного и даже Всероссийского(!) этапов конкурса «Учитель года России». А в 2012 году гимназии была поручена организация на своей базе заключительного этапа... аж (вы не поверите) Всероссийского конкурса. Тогда и появились ежегодные именно гимназические конкурсы по современному уроку, метапредметным, внеурочным (аудиторным и внеаудиторным) учебным занятиям, работе с родителями, дополнительному образованию. Учителя стали понимать, что, выходя на конкурс, нужно что-то самому придумать, изобрести, разработать, то есть заняться не заимствованием из Интернета и брошюр, а личным творчеством.

Внутригимназические конкурсы педагогов стали живой (а потому очень эффективной) формой методической работы, настоящим праздником профессионального общения и единения, которое открыло новые возможности обретения и укрепления профессионального достоинства учителя. Многие преодолели свою скованность, стали свободно общаться с любой аудиторией, задавать острые вопросы и отвечать на них, обрели артистические умения, стали другими, более развитыми и уверенными в себе.

Читателю понятно, чтобы участие в конкурсах разного уровня (и особенно победы в них) стало только добровольным, радостным, кто-то должен уметь мотивировать людей. В 12-й гимназии этим человеком является заместитель директора А.В. Волков. Из опросных листов я выяснил, что он в организации всей методической работы, но особенно при подготовке участников учительских соревнований — мотиватор, советчик, консультант, эксперт, мощный коуч (тренер) и всегда источник хорошего настроения, когда люди даже в сложных ситуациях (если что-то не получается) начинают смеяться. Но самое ценное: он для учителей — источник креативных идей.

Есть методическая тема, в рамках которой А.В. Волков не агрессивно, не наступательно, но настойчиво и последовательно начал в этом году борьбу с негативным явлением, которое называют «профессиональным синдромом золотого молотка» (выражение, введённое американским психологом А. Маслоу). Большинство педагогов его используют каждый день, но это **не делает** их деятельность успешной. Почему? «Золотой молоток» в педагогике — стремление директора, его заместителей, учителей, классных руководителей использовать каждый раз управленческие, педагогические, методические средства, которые однажды хорошо сработали. Опасность заключается в превращении этих средств в тот самый «золотой молоток», то есть использование одного и того же решения для любых задач. А. Маслоу писал об этом: «Если единственный инструмент, который Вы имеете, — молоток, то становится заманчиво рассматривать всё вокруг как гвозди».

С каждым годом усиливается понимание того, что мир разнообразен, индивидуален. На первое место выходит персонализация. Организация образовательного процесса в школе должна

предполагать прогнозирование и планирование личных учебных траекторий детей, учёт различий в глубине и скорости обучения каждого ученика.

«Так это же то, что мы сто лет называем индивидуальным подходом!» — скажет кто-то из читателей. Верно, но суть в том, что индивидуальный подход все эти сто лет не осуществлялся, а эффективно приговаривался, и детей учили одинаково не только в одном, но и в разных классах. А.В. Волков серьёзно, как чего-то нового, стал добиваться понимания того, что индивидуальный подход возможен только на основе дифференцированно-группового, разработал программу стратификации детей (очень полезная вещь!) по обученности, обучаемости и другим параметрам.

В этом году руководство по инициативе А.В. Волкова приняло решение о целевом и содержательном единстве курсов повышения квалификации для всех педагогов гимназии (вне зависимости от преподаваемого предмета). Диагностика выявила необходимость срочного усиления профессиональной компетентности учителей в области формирования не столько предметной, сколько психолого-педагогической компетентности учителя согласно требованиям профессионального стандарта «Педагог» и национальной системы учительского роста. Учебный план для педагогов гимназии, который был разработан Алексеем Валерьевичем совместно с ИРО Липецкой области, включал следующий круг вопросов:

1. Содержание современной психолого-педагогической компетентности педагога. Практикум «Технологии работы с различными категориями школьников»;

2. Тренинг «Профилактика девиантного и аддиктивного поведения». Содержание и формы работы с интернет-зависимыми детьми, подростками и старшеклассниками, склонными к суицидальному поведению;

3. Обучение и развитие школьников с ограниченными возможностями здоровья;

4. Способы мотивации учебной деятельности. Психологические техники работы с одарёнными детьми и проявляющими способности только в отдельных областях знаний.

Данная программа делает учителей более мобильными и адаптивными к различным детям и профессиональным ситуациям. Стать обладателем «золотого молотка» очень привлекательно, чтобы не ориентироваться на индивидуальный подход к каждому.

И, конечно же, важным фактором методической работы завуча А.В. Волкова является посещение и анализ уроков учителей и внеурочных развивающих занятий. Тут у него есть своеобразная особенность (по сути — технология). Посещающий урок, он: **1)** в заметках на мобильном телефоне фиксирует хронометраж урока, этапность, способы организации познавательной деятельности, положительные моменты, недостатки, рекомендации; **2)** личным сообщением в социальной сети отправляет эти материалы учителю; **3)** только спустя несколько дней, когда учитель успокоился, всё обдумал, увидел свои удачные моменты, проанализировал названные недостатки, обосновал возражения, то есть подготовился к восприятию анализа опытного завуча, проводит очную беседу.

Неделикатный вопрос и достойный ответ

Когда видишь перед собой образованного, эрудированного в разных областях мужчину-завуча, то невольно возникает желание задать абсолютно некорректный, щекотливый, неделикатный, ставящий его в затруднительное положение вопрос: «А у Вас нет желания стать директором какой-то школы?»

А.В. Волкову делали предложение взять руководство какой-то новой школой, но он отказался. Учитывая естественное желание многих людей (а мужчин тем более) к карьерному росту, фактор значительно более высокой зарплаты директора по сравнению с зарплатой заместителя, отказ Алексея Валерьевича кажется странным, и я продолжил задавать свой неделикатный вопрос «Почему?» Но то, что я услышал, меня поразило, поскольку такого ответа я не ожидал.

«Я люблю давать уроки, люблю работу учителя. На должности директора по объективным причинам нет возможности качественно готовить и вести уроки, поскольку директор не в состоянии выполнить никакие свои циклограммы, планы, расписания и т.п. Уйма надзорных служб, вышестоящих организаций, работая по своим планам и без планов, в любой момент могут вызвать директора с урока, назначить совещание, прийти с проверкой, где присутствие директора строго обязательно, и т.п.

Для меня уроки важны не ради заработка: я беру только один класс (не более трёх уроков в неделю), а готовлюсь к ним девять часов; я очень люблю тщательную подготовку к каждому уроку. Если бы я работал только учителем, то по нынешним правилам, чтобы получать зарплату на уровне средней по региону, нужно вести тридцать часов и более. А это при моей привычке скрупулёзно обдумывать каждый урок в каждом классе невозможно. Зато, когда в конце учебного года десятки моих учеников выбирают для сдачи ЕГЭ именно мой предмет — химию, я бываю счастлив.

К тому же, когда сам ведёшь уроки, лучше понимаешь затруднения учителей при освоении тобою же требуемых новшеств, поскольку сначала всё пробуешь сам.

Кроме того, я как заместитель директора ответственен за методическую работу всех учителей, планирую и организую её. Не могу же я освещать только теорию на семинарах и что-то требовать с учителей. Я обязан сам показать, как осуществлять любое требование к современному уроку, сам приглашать коллег к себе на уроки, показывать мастер-класс.

А это, как говорят, «с колёс» не получится, тут нужна тщательность в подготовке к каждому своему уроку, быть по сути (а не только по форме) учителем учителей». Согласитесь, уважаемый читатель, редкий и достойный ответ.

Здесь нелишним будет напомнить результат давнего исследования академика РАО Р.Х. Шакурова: «Фактор, который прежде всего и в наибольшей степени определяет авторитет любого руководителя школы, является его авторитет как учителя».

Человек, осознающий свою миссию в культуре

Слово «культура» в заголовке раздела употреблено в широком толковании, то есть предполагает ценности, смыслы, понимание того, во имя кого и чего человек пришёл в школу. Наиболее ёмко это выражено в письме начальника Управления общего образования Департамента образования г. Липецка Ольги Олеговны Хроменковой:

«Алексей Валерьевич — человек сложный и глубокий. Писать о нём нелегко... Он не просто один из завучей школ города. Это личность, показывающая своей работой значимость этой должности в школах. Эрудит, внимательный слушатель, интереснейший собеседник, неординарный мыслитель, генератор идей. Встреча с Алексеем Валерьевичем — всегда событие и всегда обогащение.

Из недавней беседы с ним мне особенно запомнилось: «Если люди к тебе относятся не так, как тебе бы хотелось, ищи причины в себе».

В профессиональной сфере А.В. Волков получил заслуженное признание. Оно не только в наградах и званиях, при всём уважении к этим действительно заслуженным знакам отличия. Алексей

Валерьевич неофициально признан профессиональным сообществом г. Липецка как Эксперт с большой буквы. Причём Эксперт высшего класса, разряда, ранга, если таковые существуют.

Он гарантия качества той работы, за которую берётся: всегда креативен и при этом не разрешает себе быть необязательным, недисциплинированным, неглубоким.

В основе всего, что он делает, лежит любовь к детям, к работе в школе и осознание своей миссии в образовании города, несмотря ни на что и вопреки всему».

Что даёт директору наличие сильного завуча?

Ответ на вопрос, вынесенный в название раздела, отнюдь не прост, если вспомнить, что заместителей директоров школ (в отличие от всех других работников) нигде специально не готовят, их вынуждены вырастить сами директора при условии, что и сами завучи много работают над своим развитием.

Алексей Валерьевич — несмотря на сравнительно молодой возраст, завуч высокопрофессиональный. Заметим также, что он заместитель очень зрелого директора О.Н. Уласевич — заслуженного учителя России, кандидата педагогических наук.

Сформулируем три главных фактора, отвечающих на вопрос заголовка.

Первый фактор. Алексей Валерьевич вместе с другими заместителями создаёт условия, чтобы директор не занимался решением текущих, тактических административно-управленческих проблем, а мог разрабатывать и осуществлять стратегическое управление огромным образовательным учреждением на перспективу. Содержание и технологии стратегического управления не разра-

ботаешь ни за день, ни за неделю, ни за месяц. Это ежедневная работа в течение всего года.

Второй фактор. Создание условий осуществления представительских функций, взаимодействие с грозными (особенно нынче) надзорными службами (прокуратура, СК, МВД, обрнадзор, технадзор, потребнадзор, административная, трудовая инспекции, региональная и муниципальная власть).

Третий фактор. Создание условий для своевременной обработки **всех** информационных потоков. Здесь ключевое слово «всех», поскольку этих потоков ежедневно очень много. Здесь Алексей Валерьевич выполняет роль референта (отделяющего главное от второстепенного), но прежде всего — советника, собеседника директора, эксперта для обсуждения разных вариантов решений, их оценки и, что самое трудное для директора, выбор оптимального из них.

Далее назовём его ипостаси второго уровня.

- 1.** Дежурный администратор. Проведение линейки с дежурным классом. Решает все проблемы, возникающие в образовательном процессе этого дня. Организует пространство интересных перемен. В день дежурства руководит проведением дня кафедры.
- 2.** Куратор параллели. У Алексея Валерьевича в этом году четыре пятых класса, с ними он будет до выпуска. Вместе с классными руководителями в этой параллели организует интересную внеурочную жизнь. Вместе с родителями, учителями выстраивает индивидуальные траектории развития детей.
- 3.** Заведующий кафедрой естественно-математических наук: решает все проблемы: кадры, программы, методики, контроль, результаты.
- 4.** Клуб «Что? Где? Когда?».

5. Председатель городского клуба «Учитель года».
6. Руководитель педагогической практики студентов на кафедре.
7. Размещение новостей на сайте гимназии, ведение официальных рубрик.
8. Куратор платных дополнительных образовательных услуг в 9–11-х классах.
9. Ведущий педагогических и общегимназических праздников.
10. Руководитель научно-методического совета гимназии.

И многое другое, что не предусмотрено функциональными обязанностями и должностными инструкциями. Но самое главное — ежедневное общение с теми, ради кого он пришёл работать в школу, — с детьми!

В гимназии № 12 г. Липецка семь заместителей директора (очень большое учреждение), и о каждом из них можно было бы написать статью под серьёзным названием «Профессионал». Алексей Валерьевич лидирует в административной команде в вопросах, сопряжённых с научной, методической обоснованностью всех действий. В то же время его юмор, умение переключить внимание, колоссальная начитанность, вдумчивое отношение к каждому слову способствуют развитию высокого имиджа и администрации, и коллектива гимназии в целом как в городе, так и в области. **НО**

The Professional

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

Abstract. *The article describes the experience of the vice principal of the advanced school № 12 in the city of Lipetsk. A PhD candidate, A.V. Volkov, is represented in all of his qualities and characteristics: as a person, as a pedagogue and a teacher, as a scientist and a methodist, as a ruler, and even as a culture studies expert. The work also reveals Mr. Volkov's answer to the following question: «How does the school principal benefit from having a strong vice principal?»*

Keywords: *pedagogical technique, a pedagogue, a scientist, a methodist, an administrator, a person of culture.*