

## ЖИЗНЬ В ПРОФЕССИИ

### «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН»: след на земле



**Валерий Петрович Созонов,**  
*доцент кафедры воспитания Института повышения  
квалификации и переподготовки работников образования  
Удмуртской Республики, кандидат педагогических наук*

**Н**а августовской городской конференции я узнал, что директор очень известного в Ижевске лицея Элеонора Григорьевна Шиголева собралась на пенсию. Созвонился с нею и напросился на встречу. Мы были знакомы, когда-то сидели рядом на таких же августовских педсоветах. Но в 1990 году я оставил должность директора школы и ушёл в институт усовершенствования учителей (ныне ИПКиПРО). Потом несколько раз приводил слушателей курсов повышения квалификации (учителей) в лицей Элеоноры Григорьевны для знакомства с её богатым опытом.

Написал ей письмо, просил о встрече — хотелось о многом поговорить.

Как-никак, а мы с нею, наверное, «последние могикане» — директора школ из XX века, не «менеджеры», а именно директора — руководители, которые работали с педагогами, посещали уроки, заботились об эффективности воспитания детей. Я продумал несколько вопросов, которые хотел задать своей коллеге. Отвечать письменно на мою «анкету» Элеонора Григорьевна решительно отказалась: «Мне нужна эмоциональная реакция: выражение глаз собеседника, его оценка, его отношение к тому, о чём мы говорим и что видим». И согласилась на встречу. Так что этот очерк — не совсем «чистый» жанр статьи. Это очерк, созданный на основе интервью,

В.П. Созонов. «Последние из могикан: след на земле»

неспешных длительных бесед, которые вели мы с Элеонорой Григорьевной Щиголевой...

...Больше двух с половиной часов мы беседовали в небольшом, полном зелени и цветов директорском кабинете. Не спеша прошлись по школе: стандартное четырёхэтажное здание проекта 1970–80-х годов, сугубо функциональное и экономичное, как все школы того времени. Я был удивлён обилием дополнительных помещений, уютных кабинетов и кабинетиков, «закутков», в которых ежедневно шла своя работа, но которых не было прежде в подобных проектах зданий.

— Это всё потому, что я всю жизнь наряду с поиском содержания лицейского образования строила, перестраивала, расширяла... В 1993 году здание стало расплываться, появились щели, одна стена едва не упала. Пришлось делать круговой бандаж здания, благоустроить его. Деревянные полы заменили на бетонные, переделали крышу, пристроили дополнительные стены, всё выложили симпатичной, но, главное, гигиенически и пожаробезопасной плиткой.

Что ж, это вечная судьба директора общеобразовательной школы в нашей стране — отвечать за всё: от фундамента здания до качества учебно-воспитательного процесса. Такого понятия, как «директор школы-новостройки», где надо было многое «достраивать», думаю, не было ни в одной стране.

Знакомясь со школой, я увидел умно и образно «говорящие стены», по выражению Л.И. Новиковой. Содержательно, эстетично оформлен первый этаж: кроме российских символов под рубрикой «Отечество, патриотизм, честь», здесь можно узнать многое о самом лицее: о его образовательных программах, направлениях деятельности, дополнительном образовании, о достижениях педагогов и учеников, об известных выпускниках. Отдельно и красочно оформлен Гимн лицея. И так «говорят» все четыре этажа школы с помощью планшетов, витрин, дипломов, лицензий, детских работ всех жанров и красок. Оформление школы ярко рассказывает

о разнообразной, многосторонней её жизни. Жизни без имитации, без «пыли» в глаза посетителей. Суть её — высокое качество образования взрослых людей, составляющие которого — не только учёба, не натаскивание к злополучному ЕГЭ (который подмял в большинстве школ всю школьную жизнь детей), а ещё 44 клубных объединения, около 20 кружков и секций, работающих с утра до вечера, в субботу и воскресенье. Фольклорный и танцевальный коллективы, насчитывающие до ста участников, — неоднократные лауреаты международных конкурсов. Эти коллективы получили городские денежные гранты по 50 тысяч рублей. После многочисленных «оптимизаций» (итог которых, как мы знаем, — разрушение школ) удалось сохранить 20 групп продлённого дня. Уже несколько лет в лицее все дети участвуют во внеурочной деятельности. Причём, многие из них участвуют не в одном объединении, а в нескольких.

— Каждый ребёнок должен знать, что в школе у него есть возможность самовыражения, самоутверждения, что его ждут, что он там нужен, — в кружках, секциях, художественных коллективах, — утверждает директор лицея. — Иначе всё становится пустой фразой, ложью.

Последние годы на лекциях Института повышения квалификации я призывал педагогов вернуть в школы работу с детским коллективом, которая была в советской школе и которая во многих школах умерла вместе с гибелью детских организаций. Только в коллективе, убеждён, могут естественно и гармонично проходить процессы социализации и индивидуализации, только в зрелом детском коллективе можно развивать качества, перечисленные в ФГОС, личностные и метапредметные универсальные учебные действия<sup>1</sup>. От учителей

<sup>1</sup> Статья «Нет ничего выше и величественнее человеческого коллектива» // Народное образование. — 2013. — № 8.

на эти призывы я слышал два ответа: городские утверждали, что это в прошлом, что сегодня вернуть эту работу в школу невозможно. К сожалению, это во многом так. У моей внучки — третьеклассницы в классе за полгода не было ни одного утренника, праздника со стихами, дня рождения кого-то из детей, а самодеятельных спектаклей, театрализациях, постановках школа и не мыслит. А сельские учителя говорили, что у них в школах всё это есть: и отряды, и поручения, соревнование, самоуправление, «классные уголки».

Увидел я и в этой городской школе — в лице: в каждом классе(!) висит стенд «Классная жизнь». На этих стендах есть всё, что было в добрые старые времена, и что свидетельствует о воспитании коллектива: планы работы, коллективные праздники, соревнования, достижения, победители. Всё это «работает» на развитие ребёнка, взаимосогласие, дружбу, чего сегодня ни детям, ни взрослым катастрофически не хватает. Мы, педагоги, проявляем удивительную беспамятность, мы безответственны. И зависит это, в первую очередь, от руководителей школ.

Неспешно, поднимаясь и спускаясь с этажа на этаж, Элеонора Григорьевна вела рассказ о себе, о педагогах, лицее. Рассказ, в котором уместились двадцать лет директорской судьбы...

Родилась и училась в Казахстане, куда были посланы родители. Выросла в многодетной семье. Быть учителем мечтала с детства, только учителем математики. Есть брат и две сестры — инженер, врач и педагог. Грустно добавила, что сейчас они живут на Украине — в Славянске и Харькове. В Ижевск приехала по направлению мужа. Вырастили троих детей: сына и двух дочерей, сегодня бабушка четырёх внуков.

Директором лицея стала в криминальные труднейшие 1990-е годы. Всё разваливалось, учителя по полгода не получали зарплаты. В условиях экономической и политической напряжённости закрывались клубы, секции, появились бандитствующие подростковые группировки. Но вот что удивительно: Элеонора Григорьевна называет эти годы самыми продуктивными для школы, и, может быть, самыми счастливыми. Школы получили свободу, для

## ЖИЗНЬ В ПРОФЕССИИ

творчества не было чиновничьих ограничений — всё приветствовалось! На это даже выделялись деньги, ставки. Правда, никто не знал, что нужно делать, куда идти школе. Не было утверждённых учебных планов, учебников, методической литературы. И без всего этого школа работала! А вот чтобы писать хорошие учебные планы, методические пособия, нужны идеи, стало быть, умные люди. Может, именно тогда и на всю жизнь директор лицея сделала самое важное для себя открытие: чтобы что-то создать, совершить, построить, нужны надёжные кадры — умные, мотивированные, творческие, умеющие принимать оптимальные решения. И это стало главной заботой руководителя лицея на все времена.

— *Вспомните, — обращается она ко мне, — раньше все школы работали примерно одинаково: кто-то чуть лучше, кто-то чуть хуже. Сегодня качество двух соседних школ может отличаться как небо и земля. Почему? Потому что по-разному настроены, разное качество педагогических коллективов, хотя условия, как раньше, так и сегодня, у всех примерно одинаковы...*

*Слава Богу, в это время многих интеллектуалов, учёных, преподавателей вузов удалось привлечь к работе со школой. Анализируя социально-экономическую ситуацию, мы пытались тогда предугадать будущее школьного образования и выработать стратегию развития нашей школы. Так родилась идея экономико-математического лицея. Мы сами разрабатывали программы, писали собственные учебники, получали лицензии. Лицей — первый экономический в России с собственными программами и учебниками по экономике. Участвовали и проводили международные конференции по проблемам развития экономического образования. Учили старшеклассников, как создать собственное дело. Ребята*

В.П. Созонов. «Последние из могикан: след на земле»

*впервые услышали слова «бизнес», «биржа», «банки», «кредиты». В бизнес-игру вовлекли многие школы города, а молодые разработчики творчески росли, начинали своё дело. Позднее их называли «новыми русскими» — они стали успешными бизнесменами благодаря собственной голове и энергии. Словом, это было золотое время для создания и развития лицез. Такого энтузиазма со стороны педагогического коллектива, родителей и самих учеников, пожалуй, больше не вспомнить. Вы не поверите: учителя не ходили на забастовки, боясь потерять хоть минуту урока!.. — Элеонора Григорьевна говорит это взволнованно, с жаром.*

Но директорская судьба не бывает безоблачной: в школе, куда пришёл новый директор одно за другим происходили ЧП — в педагогическом коллективе разброд, группировки, конфликтная атмосфера. Что делать? Элеоноре Григорьевне было ясно: варяги «со стороны», какими бы талантливыми и богатыми на идеи ни были, вытащить школу «из болота» не смогут. Нужны были мобилизация собственных сил, духоподъёмные идеи, концепция миссии школы, одобренная и принятая педагогами. Коллективно были определены такие задачи:

- повысить качество обучения не ниже, чем по району;
- организовать для этого систему психолого-педагогической поддержки талантливых и проблемных детей;
- создать единое воспитательно-развивающее пространство для творчества, самоопределения, самореализации учащихся лицез.

Пришлось очень напряжённо работать с собственным коллективом. Узнавала учителей, смогла выделить тех, кто готов к переменам, к работе над собой, учиться, пробовать, а самое главное, — генерировать идеи. Практически сменилась вся администрация, бывшие новички работают до сих пор. По моему глубочайшему убеждению, управление — не только наука, но и искусство: интуиция, чутьё здесь очень важные советчики.

Создавая управленческую команду, Элеонора Григорьевна не ошиблась в выборе помощников. Не боялась приглашать людей разных, с разными темпераментами, опытом, умнее себя. Ездил в командировки, неоднократно была в самых известных школах Москвы — у Е.А. Ямбурга, В.А. Караковского, ездила в Екатеринбург, Новосибирск, Томск. И не одна, а с педагогами. Знакомились с методиками, осваивали их, обучали своих коллег. Провели педсовет: «Какую школу мы хотим видеть через 20 лет». Сами разработали первую программу развития школы.

*— Нам была нужна школа полного дня, где ребёнок получил бы необходимое ему и основное, и дополнительное образование. Удалось получить 30 ставок групп продлённого дня и некоторое оборудование. Но главное для лицез — образование высокого качества. После тщательно проработанных многочисленных методик выбрали технологию развивающего обучения проанализировали многие учебники, пришли к выводу, что многие задачи в учебниках слабы, не дифференцированы по уровням, оторваны от реальных проблем будущей деятельности инженера-экономиста. Делились выводами, выступали на научно-методических конференциях в Москве. Многие наши дополнения приняты и внесены в будущие учебники. Вместе с новым содержанием возникли новые формы урока, изменились отношения учителя и ученика: профессиональная позиция учителя стала намного демократичнее, поведение учеников на уроке — более свободным. Не всем педагогам это нравилось. У авторитарных педагогов возникали конфликты, падала дисциплина.*

*Нужна была адекватная новым задачам система внутришкольной методической работы. Усилили научное обеспечение учебного процесса, в старшей школе перешли к разработке индивидуального*

образовательного маршрута лицеистов 10–11-х классов с профессиональным уклоном. Вместо предметных секций создали систему кафедр, которые устремились в глубины образовательного процесса. Поняли, что нужен новый уровень преемственности между предметами, образовательными областями, ступенями образования. Перешли к структуре учебного года по триместрам. Исследования и выводы медико-психологической службы показали, что это благоприятно сказывается на самочувствии и здоровье детей. Горжусь тем, что, несмотря на многочисленные «оптимизации», до сегодняшнего дня существуют кафедры, оказывающие эффективную методическую помощь, есть в лицее заместитель по научной работе, сохранены группы продлённого дня, работают шесть психологов.

На этом трудном пути были и ошибки, и немалые. Директор говорит о них откровенно.

— Поскольку школа стала экономико-математическим лицеем, мы посчитали: зачем так много уроков литературы, русского языка? Не сократить ли гуманитарное направление? Но быстро поняли: хорошее образование невозможно без культуры, гуманного мировоззрения, умения чётко и образно формулировать мысль, убедительно говорить. В итоге сегодня две трети учебного плана — это предметы гуманитарного направления. Родилась новая идея: синхронизированный курс «История — литература — МХК». Он представляет собой единую систему историко-культурных, литературных, эстетических и нравственных закономерностей развития человека в их последовательности. Практический итог изучения курса — ежегодные поездки учащихся 4–11-х классов в Санкт-Петербург в центр «Среда» с защитой проектов по разнообразным темам. Эта идея успешно реализована, даёт хорошие результаты. Педагоги лицея более пяти лет постоянно дают мастер-классы во всех регионах России. Наталья Владимировна Ванюшева — член жюри Всероссийской олимпиады школьников V этапа, Марина Юрьевна Ярославцева — входит в число учителей-предметников, которые участвуют в подготовке учебника истории России.

## ЖИЗНЬ В ПРОФЕССИИ

Оба педагога награждены премией Президента России. Результаты деятельности педагогического коллектива говорят сами за себя: лицеисты неоднократно становились призёрами и победителями заключительного этапа Всероссийских олимпиад школьников по литературе, истории, обществознанию. Есть последовательные идеи этого курса: школы Удмуртии, Пермского края.

Использование технологий развивающего обучения побудило нас заниматься пропедевтикой, будущих учеников лицея готовить заранее. В детском саду № 141 г. Ижевска создали специальные группы, работающие по системе Венгера. Сотрудничество продолжается уже десять лет.

Ощутимые результаты повышения качества образования школа стала получать после введения уровневой оценки: это новое качество проработки на уроке содержания изучаемого материала, новый уровень его восприятия и, следовательно, более высокая мотивация.

В 2006 году Президент РФ Д.А. Медведев выделил школу как одну из инновационных в России. За эти годы можно выделить такие инновационные шаги лицея:

- создание программ экономического образования школьников;
- освоение системы развивающего обучения Д.Б. Эльконина — В.В. Давыдова в начальной школе и среднем звене;
- разработка и реализация программы синхронизированного курса «История — литература — МХК»;
- внедрение многоуровневой оценки учебной деятельности школьников;
- разработка и внедрение технологии интегрированного модульного обучения;
- освоение индивидуальных учебных планов на третьей ступени обучения и другие существенные инновационные шаги.

В.П. Созонов. «Последние из могикан: след на земле»

— Как видите, — итожит Элеонора Григорьевна, — наш лицей развивался и рос параллельно с развитием российского образования. Но мы многое делали чуть-чуть раньше... Горжусь, что школу знают не только в городе, но и в Удмуртской Республике, в России. В 2008 году вошли в «Золотую двадцатку» школ России по качеству естественного образования по результатам олимпиад. Второй год входим в топ-500 лучших школ России. У нас самые высокие результаты ЕГЭ в республике, 100-процентное поступление выпускников в вузы. Наш коллектив гордится выдающимися учениками лицея: Иван Бочков — член международной сборной по математике, Александр Останин, Даниил Григорьевых — победители всероссийской олимпиады по информатике, Александр Карпов, Егор Иванов — абсолютные победители всероссийской олимпиады по экономике. Это, конечно, — внешние атрибуты, но для нас более важна особая атмосфера в школе: доверительная, домашняя, этическая, но, безусловно, — рабочая, трудовая. Школа востребована в республике — заключены договоры на целевую подготовку кадров с компанией «Удмуртнефть», поступила заявка от электромеханического завода «Купол». Мы гарантируем, что подготовим и передадим заказчикам лучших из выпускников, на которых можно положиться.

В лицей часто приходят ученики из 30-го, 41-го, 44-го лицеев (известных и авторитетных в Ижевске. — Прим. автора). Поскольку мы бываем с детьми с утра до вечера, то знаем их всех, знаем семьи, особенно с 8-го по 11-й классы. Не забывают нас и выпускники они частые гости в школе и не просто приходят увидеться, но и провести уроки, консультации, подготовить детей к олимпиадам.

В этом году лицейю исполняется 25 лет. Четверть века — это много и в то же время мало. Сколько ещё нужно сделать...

Всегда придерживаюсь такой управленческой политики: в коллективе должны быть педагоги трёх поколений: старшего, среднего и молодые — до 10 лет педагогического стажа. Убеждена, что во многом успех лицея — именно в такой структуре: молодёжь с идеями, новаторы-реализаторы и наставники. Ведь не секрет, что многие директора, приходя в школу, набирают одну молодёжь и терпят катастрофу. Внешний эффект есть, а учебный процесс страдает.

Строго следую управленческому принципу: доверяй, но проверяй, проверяя — помогай, учи и поддерживай. Иначе ты не знаешь, что делается в школе, а если не знаешь, то школа становится неуправляемой.

Эту мысль Элеоноры Григорьевны продолжаю от себя: сегодня это грустная и неприятная правда. Бывая с педагогами курсов в школах, я обязательно задаю директору вопросы: как организована внеурочная деятельность в начальной школе, кто специалисты-наставники, педагоги, как работают с УУД на уроках и после? И как правило — директор приглашает своего зама по начальным классам. Сам он ситуации не знает и ответить не может. Все руководители образовательных учреждений республики получили второе высшее образование по специальности «образовательный менеджмент» и крепко усвоили одно: сегодня они — менеджеры. Поэтому решили, что главное — «раздать» функционал, делегировать полномочия, остальное — дело второстепенное. Моя собеседница идти учиться на такие курсы отказалась.

— Зачем? В школе есть специалисты в области экономики, образовательного права, управлять же, если я тупа, меня не научит никто. Зачем отнимать от работы время, которого мне и так вечно не хватает?..

И я не могу не согласиться с нею: директор в нашу бытность был управленцем, руководителем, «учителем учителей» — вёл уроки, анализировал, учил, посещал уроки коллег. Сейчас директора на уроки не ходят, сами их не ведут. Зачем? Они же «менеджеры», — у них и без этого хорошая зарплата. Задаю себе вопрос: не испортило ли их второе образование? Знают ли они, как Элеонора Григорьевна, о лицее, об устройстве и о работе в своих школах всё: о каждой параллели, о каждом классе, о каждом проблемном или талантливом ребёнке? Она сохранила способность выслушивать критику — способность, необходимую руководителю. Всегда готова выслушать любого, понять чужую ошибку, признать и свою. Но не готова принимать лень, халатность, безответственность.

— Не утверждаю, что я всегда и во всём права. Не боюсь извиниться перед учителем, учеником, если ошиблась. Давно поняла, что это не унижает, а возвышает и учителя, и руководителя. В этом вижу залог справедливости. Готова много говорить о значении в школьных отношениях справедливости: это главная точка опоры учреждения, это условие душевного благополучия коллектива, это «весы», на которых балансирует тонкая гармония отношений детского, родительского и педагогического коллективов. В основе справедливости лежит самая малость: честное отношение к своему делу каждого, и в первую очередь — руководителя. Не фанатерия, не чванство, не игра в начальники, а честность, совесть, трудолюбие.

— Что Вы не успели сделать? — спрашиваю Элеонору Григорьевну.

Она задумывается и говорит:

— Почему-то всё сводится к хозяйственным, практическим делам, хотя, по большому счёту, не это главное. Не успела сделать современный стадион (но мы вошли в республиканскую программу реконструкции). Не успела полностью реконструировать школьную территорию, но спонсоров нашла, весной, надеюсь, всё будет сделано.

О чём сожалею? Мало молодых специалистов сумела привлечь в школу. Но здесь

## ЖИЗНЬ В ПРОФЕССИИ

не только моя вина. Не побоюсь сказать: политика государства в области образования во многом провальна: школы, учителей душат формализм, бюрократия, бумаготворчество. О деле, о качестве, о совершенствовании образования — только разговоры, заклинания, делается же часто всё наоборот. Нет эффективной образовательной политики и в нашей республике. Спросите себя: что у нас самобытного? Чем образование Удмуртской Республики отличается, например, от Татарстана, Пермского края, Кировской области? Вряд ли вы сможете ответить. В Удмуртском государственном университете не готовят педагогов, а точнее, готовят непедагогов, которые идут куда угодно, вплоть до ларьков, но не в школы. А ведь это основной поставщик педагогических кадров в республике. Глазовский пединститут тоже не обеспечивает нужное качество подготовки. В результате в школу идут те выпускники, кто не смог найти другую работу.

Решение уйти с должности Элеонора Григорьевна приняла самостоятельно: надо дать дорогу молодым.

— Думаю, что важнее: личное благополучие или благополучие лица? И хотя не мыслю себя вне школы (мы — сиамские близнецы!), но знаю: важнее — судьба лица. Как говорят мудрые, всему на свете приходит конец. Очень удивила меня позиция чиновников: многие вдруг захотели прийти на моё место: протее из городской Думы, из Министерства образования и другие «официальные лица». Они были настойчивы, даже агрессивны. Моя кандидатура преемника их не интересовала. Удивляюсь: неужели они полагают, что, придя в хорошую школу, больше уже ничего не нужно будет делать? Неужели не боятся, что их будут оценивать, что доверие нужно будет долго

В.П. Созонов. «Последние из могикан: след на земле»

и упорно завоёвывать, зарабатывать собственным трудом? Наши педагогический и родительский коллективы очень требовательны: и к себе, и к руководителям. Пришлось прибегнуть к помощи главы республики. И поскольку замену себе начала готовить заранее, долго не могла сделать выбор: оставить заместителя — умного, опытного, надёжного, с которым работала все годы или доверить школу прекрасному учителю — мужчине. В нашей России-матушке директор — это строитель, «доставаала», хозяин. Мужчине легче со всем этим справиться. Очень надеюсь, что будет сохранён уклад (от слова — лад) лицея, продолжены традиции, сохранён лицейский дух, принципы управления.

Часто прихожу в лицей в воскресенье, когда детей в нём нет, брожу по этажам, где знаю каждую царапину, каждую плитку, как мать знает каждый сантиметр кожи своего ребёнка...

Я — счастливый человек: всю жизнь занималась любимым делом! Но не для себя, «любимой». В моём любимом деле соединились заказ общества и мой собственный, личностный заказ. В наше время такое слияние — великое счастье!

Чем займусь? Наверное, поеду к внукам, там меня ждут. Последние годы дети создали условия для путешествий.

У меня ещё не угасло любопытство. Постараюсь посмотреть мир, раньше любоваться им времени не было. Люблю читать. Может быть, сяду и напишу книгу воспоминаний — есть что вспомнить. Скучать не буду...

Как говорит один из моих внуков, этих юных, сильно «продвинутых» современных молодых людей: «Всё нормально, бабушка, жизнь продолжается»!

Жаль, конечно, что уходят «последние из могикан» советской школы — умные, знающие, бесконечно преданные делу... Но моя собеседница права: всё когда-то кончается. А жизнь, как убеждён её внук, продолжается. Устами младенца, как известно, глаголит истина.

Такие люди, как Элеонора Григорьевна, люди послевоенного поколения — самого образованного в истории России, как утверждают социологи, внесли в эту жизнь свой вклад высшей ценностной пробы, оставили свой яркий созидательный след на земле... **НО**