

## «РАДИОШКОЛА. БОЛЬШОЙ РАЗГОВОР»

«Обучение школьных управленцев — итоги и планы на будущий год»

20 сентября 2020 года

### Ведущая

- Добрый день! У микрофона сегодня я, Надя Папудогло, главный редактор МЕЛ.fm и обсуждать мы будем тему: «Кто такие школьные управленцы?» Вернее, поговорим об обучении школьных управленцев - как их учат, что было сделано в прошлом году, что будем делать в новом учебном году? В гостях у меня Алексей Рытов, директор Московского центра развития кадрового потенциала образования.

Добрый день, Алексей! Когда мы начинаем говорить про управленцев в образовании, то очень часто слышим, причём и от родителей, и от учителей: «Хватит превращать педагогов в менеджеров!», «Хватит говорить эти слова - «управленцы» и так далее. Что можно было бы сказать всем тем, кто считает, что для того, чтобы работать и тем более управлять школой, хватает только педагогического мастерства? Обычно мы слышим аргумент: «Он же прекрасный педагог, значит он отличный управленец!»

### Рытов А.И.

- Да, есть такое... Вопрос, конечно, риторический и решается однозначно. Как говорил Сухомлинский: «Директор — это учитель учителей, потому что именно он мотивирует их на достижение высоких результатов». А что это, как не педагогическая задача? Вообще, это выдуманная дилемма, с моей точки зрения. Альтернативы здесь нет.

Если учитель или педагог хороший, но как менеджер плохой, то ничего никогда у него не получится. Если же он гениальный менеджер, но как учитель из себя ничего не представляет - тоже ничего не выйдет. Он в лучшем случае будет восприниматься коллегами с улыбкой, как учитель. Буквально сегодня с несколькими директорами общался, и как вы думаете, какие вопросы они решают, даже находясь на совещании?

«Как площади здания использовать, чтобы у каждого учителя и ребёнка была возможностью себя реализовать в стенах школы?»

«Как использовать рекреации?»

Некоторые библиотеку делают в холлах кинозала, чтобы ребята могли на перемене почитать или посмотреть - это уже массовый характер приобретает в московских школах.

«Какие парты закупить, какие доски закупить, чтобы учителя и дети могли комфортно с этим оборудованием работать?»

«Как сделать ремонт?».

Питьевой режим, пожарная безопасность - всем этим нужно заниматься директору школы. У школы сегодня появилось больше свободы, больше возможностей для планирования, и в такой школе директор - это человек, способный мыслить нелинейно и не теряющийся в ситуации неопределённости. Для этого, согласитесь, нужны специальные навыки, и одного профильного образования уже становится недостаточно на сегодняшний день, потому что педагогика - это про воспитание и про знания, а здесь нужно уметь управлять имуществом и развивать материально-техническую базу, использовать ресурс, который город даёт, а город даёт очень много! Быть компетентным в финансах, в трудовых вопросах и, самое главное, обеспечивать, как это ни банально, безопасность детей и сотрудников. Если почитать требования Единого коллекционного справочника, то в должностных обязанностях школьного управленца чётко прописано, что директор определяет стратегию, цели, задачи образовательной организации, осуществляет подбор, расстановку кадров, принимает локальные акты, контролируют работу подразделений, а их наших школах московских бывает очень много. Как видите, не так уж много общего с педагогикой в чистом виде.

### **Ведущая**

- Больше похоже на руководителя крупной компаний.

### **Рытов А.И.**

- Кстати, историческая справка. В 1804 году, в царствование Александра I, говорилось, что директор школы должен судить об искусстве учителей и успехах учеников, был бы деятелен, благонамерен, благопорядочен. Как хозяин гимназии он должен смотреть и за учебной, и за материальной частью. 214 лет прошло, а ничего не изменилось. На сегодняшний день у нас хозяйство, которым управляет директор школы, стало больше, технологии современнее, но, по сути, они всё так же взаимозависимы. В педагогике не будет безопасных условий для учителей и для ребят без создания этих условий. Вот, именно, за создание условий за безопасность и развития отвечает директор школы. Для этого нужны не только знания, но и менеджерские умения.

### **Ведущая**

- Как раз к этим самым умениям. Мы очень часто слышим, в первую очередь, от родителей, что в сфере образования всё хорошо, особенно, когда мы говорим про Москву. Сейчас очень достойные зарплаты у педагогов, но по-прежнему, у тех, кто работает в школах - от руководителей до учителей, есть проблемы с «мягкими навыками»: это навыки коммуникации, осмысления происходящего, в том числе, критического осмысления и масса других. Мы знаем, что детей сейчас

уже этим «мягким навыкам» учат, а нужно ли учить этому наших школьных управленцев?

### **Рытов А.И.**

- Мы эту проблему ощутили уже несколько лет назад, поэтому разработали и запустили новую модель обучения школьных управленцев, которая состоит из нескольких этапов. Первое, с чего мы начинаем - диагностика управленческого потенциала. Это такой специальный инструмент, который помогает полностью составить профиль - портрет сотрудника, потенциального кандидата в управленцы. Можно выявить, насколько человек может владеть аналитическими навыками, обрабатывать текст, устанавливать причинно- следственные связи, отделять истину от интерпретации – это всё проверяется. Подобная диагностика позволяет видеть сотрудника в комплексе, весь его управленческий потенциал, что в свою очередь является основой для разработки или предложений его индивидуального развития и обучения – траектории.

Второй этап - это прокачка и адаптация к новым условиям основных базовых профессиональных навыков. Это своеобразные хорды («жесткие навыки»): управление ресурсам, кадрами, процессами, результатами и информацией. Третий этап, о котором я уже говорил - это работа с «мягкими навыками»: тренинги по эмоциональному интеллекту, по работе с информацией, по развитию креативного мышления и т.д.

Наверное, вы правы, оценить пользу работы с «мягкими навыками» достаточно сложно, особенно для управленцев. Вы же понимаете, что навыки, необходимые учителям для нормального общения со школьниками и родителями и грамотного разрешения конфликтов в сотрудничестве семьи и школы, должны очень тонко выстраиваться. Всё сугубо персонально. Здесь нет идеального алгоритма, который будет всегда и везде работать.

Навыки, необходимые для умения контролировать время (тайм менеджмент), и навыки эффективного мышления помогают систематизировать работу, развить критическое и стратегическое мышление.

Мы ищем риски. Например, человек с потенциально низким уровнем социального интеллекта — это же не хорошо и не плохо. Он может быть с МГУшным образованием, но при этом не всегда понимать, что можно сказать большой аудитории, родителям, а также не представлять и не уметь прогнозировать последствия. Важно, конечно, развивать такие навыки, как управление изменениями, традиционно – наставничество, контроль, постановка задач, лидерство. Вы знаете, всё это происходит не в формате лекций, а формате кейсов, практических задач из жизни.

Собственно, с нашей точки зрения, здесь самое ценное, что наши московские и не только наши управленцы, могут познакомиться с конструктором тренингов. Он опубликован в открытом пространстве, я даже принес вам брошюру, могу оставить. С помощью конструктора можно понять, посмотреть - есть у меня дефицит или нет, и какие тренинги нужны для исправления этого дефицита. Изначально это сервис для московских управленцев, но им уже активно пользуются представители систем образования других городов.

### **Ведущая**

- Если говорить про риски, с какими проблемами к вам приходят? Что тяжелее всего дается школьным управленцам?

### **Рытов А.И.**

- Общение с родителями - это всегда сложный процесс. Эта тема остаётся одной из самых востребованных. Я думаю, что через некоторое время не будет такого привычного формата, как родительские собрания, классные, общешкольные собрания, а взаимодействие семьи и школы будет, как я уже говорил, персональным. Мы для решения этой задачи - коммуникации школы и родителей, запустили проект «Классный руководитель - руководитель класса», в основе которого – изменение роли классного руководителя. Мы работаем не только с классными руководителями, но и с управленческой командой школы, потому что классный руководитель, чтобы ему стать агрегатором, помощником семьи, должен войти в управленческую команду и научиться организовывать сотрудничество между родителями и школой, между учителями-предметниками, которые работают в этом классе, где он классный руководитель. Мы даже написали об этом небольшую брошюру, она в свободном доступе на сайте Московского центра развития кадрового потенциала образования.

Кстати, в этом году мы запустили тренинги по кибербезопасности детей в Интернете. Тема оказалась очень востребованной, почти 3 тысячи школьных управленцев и классных руководителей уже прошли это обучение.

В работе с классными руководителями мы ставим проектный подход именно в управлении классом. Классный руководитель должен уметь и, мы стараемся этому именно учить, на основе диагностик, электронного журнала, общения с коллегами-предметниками в своем классе, рассматривать класс как проект развития его, чтобы все дети были успешные. Как говорят, развивать одарённость в каждом ребёнке. Этому на курсах «Руководитель класса» мы и учим. Да, вы совершенно правы — это архиактуальная проблема умение

классного руководителя и умение управленцев (мы рассматриваем классного руководителя, как руководителя класса) выстроить коммуникацию и эффективный диалог с семьей.

### **Ведущая**

- Вот интересно, что Вы стали говорить про классных руководителей, потому что совсем недавно я беседовала со уполномоченной по правам ребёнка по Москве - Ольгой Ярославской. Она тоже рассказывала, что её очень волнует тема изменения роли классного руководителя - это супер важно. Педагоги, которые приходят учиться на руководителей класса, у них есть какая-то внутренняя убежденность, что так должно быть или их приходится убеждать?

### **Рытов А.И.**

- Скорее, второе, но большинство согласны. Понимаете, повышение квалификации, как я уже говорил, это же не рассказать или сделать обзор. Повышение квалификации человека должно научить, как в этом работать. На начальном этапе – да, приходится убеждать.

### **Ведущая**

- А сколько сам тренинг идет по времени?

### **Рытов А.И.**

- Скажем безопасность детей в интернете - этот тренинг идёт 8 часов, но это не подряд, а по частям. Тренинг разработан так, чтобы это было не утомительно. Физическую усталость и психологическую усталость никто не отменял. Поэтому мы знаем, какие технологии нужно применять, чтобы удерживать внимание.

### **Ведущая**

- Я должна признать, что, в основном не по Москве, а по регионам, есть фидбэк про то, что повышение квалификации требуют, но всё это принудиловка и по факту в жизни это не нужно, только руководство просит, чтобы мы отчитывались. Всё-таки какова роль повышения квалификации, даже если мы говорим не только про управленцев, а в целом? То есть насколько важно, чтобы люди осмысленно проходили какие-то тренинги, чувствуя, что это им что-то даёт?

### **Рытов А.И.**

- Вы знаете, тут я хочу уточнить, точно ли речь идёт о тренингах или всё-таки имеется в виду повышение квалификации в лекционном формате, потому что, если вы имеете в виду тренинги, то статистика говорит, как раз, об обратном, а цифра вещь упрямая, причём не только в Москве. Тренинговый формат, если тренер - профессионал - очень востребован на сегодняшний день, это система микро-обучения, то есть обучения под

конкретный запрос «здесь и сейчас». Времени нет на программы повышения квалификации даже в 72 часа, а навык при этом надо отработать.

Опираясь на цифры, скажу, что за это лето в рамках проекта «Взаимообучение городов», оператором которого мы являемся, участие в тренингах приняли более 13000 школьных управленцев и педагогов. Причём все тренинги бесплатные, расписание и ссылки на регистрацию размещены на нашем сайте, и, если человек, например, хочет сформировать бренд образовательной организации, научиться выстраивать коммуникации с родителями школьников или заниматься наймом сотрудников, то он записывается и участвует в нужных тренингах.

### **Ведущая**

- Итак, мы выяснили, что функции управленцев очень важны, когда мы говорим о менеджестве в школе. Оно там есть. Я один раз беседовала с Ефимом Рачевским, директором одной из московских школ, и меня интересовало, как он всё успевает, потому что его школа супер большая!

### **Рытов А.И.**

- На самом деле, здесь ведь как в истории с педагогикой, опытные учителя и результативные учителя, они же все говорят, что по большому счёту, им без разницы - 15 или 40 человек сидят в классе. Они умеют с ними работать. Это уже приёмы и технологии, ведь если ты можешь с 15 учениками эффективно работать, то разницы уже нет, сколько в классе сидит.

### **Ведущая**

- Собственно, да! Мне точно так же Рачевский отвечал, что, когда ты один раз нашёл отгадку, то ты дальше можешь идти...

### **Рытов А.И.**

- Да, соблюдая каноны! Очень важно соблюдать регламент. Вот, Ефим Лазаревич, он делает акцент на том, что существуют, установленные для себя, регламенты. Я, например, послушаю, и могу понять, принимаю ли это для себя. У Рачевского это эффект даёт, значит скорее всего и у меня он будет, если соблюдать его. Если в ответе на посыл родителя в фэйсбуке или на почте, я не ответил в течение трёх часов...я обязан в течение трёх часов ответить! Вот этому надо учить и рассказывать директорам. Собственно, мы стараемся это делать, привлекая к участию в тренингах представителей Ассоциации менторов Москвы – уникального проекта, где директора рассказывают другим, как они в определённой области добились успеха.

### **Ведущая**

- Кстати, в первой половине программы, вы упоминали, что у вас кейсовое обучение?

### **Рытов А.И.**

- Да.

### **Ведущая**

- Я помню, в одном из интервью, Рачевский рассказывал об этой системе, где он отвечает на все сообщения, даже на сайте школы. Нам писали пользователи наши: «Нет, за него это делают 10 секретарш!..»

### **Рытов А.И.**

- Нет! Когда мы предложили Ефиму Лазаревичу в прошлом году выступить перед директорами школ и школьными управленцами с этой темой, то после объявления о регистрации за полтора часа уже шестьсот человек зарегистрировались. Собственно, Ефим Лазаревич рассказывал, как у него в коллективе сложена эта система.

Вы знаете, несмотря на то, что в системе повышения квалификации уже давно, во мне всё бунтовало: вот ты прошёл школьную систему, управление образованием, изнутри узнаешь школу и прочее, но на курсах повышения квалификации для управленцев в программе почему-то обязательно стоял «Стратегический менеджмент» и ещё зачёт нужно сдать. Я всегда спрашивал на учебном совете: «Коллеги, зачем школьному управленцу и директору школы, у которого 400 детей, знать и точно дать правильный ответ экзаменатору о воздействии внешней среды на внутреннюю структуру организации!?» Ведь обучение должно строиться всегда таким образом, чтоб человек реально повысил свою квалификацию. А прочитать об этом мы можем сами в любом месте. Повышение квалификации должно быть про другое – там нужно научить и «замерить», если есть приrost, чтобы человек сам увидел.

### **Ведущая**

- Кстати, про замеры. Как только мы говорим о какой-либо диагностике педагогов, у нас поднимается волна, и многие педагоги говорят: «Как это нас будут измерять?!» Вот как обосновать необходимость замера?

### **Рытов А.И.**

- Мы с вами затронули архиважную тему - взаимодействие школы и семьи. Школа должна уметь взаимодействовать с семьёй, но мне как родителю, на сегодняшний день интересно: вот ввели ЕГЭ - это политика, которую надо реализовывать, но тот, кто математику преподаёт в 11 классе, он сам-то может это ЕГЭ сдать?

### **Ведущая**

- Мы, кстати, видели примеры учителей, которые не сдавали ЕГЭ.

**Рытов А.И.**

- Я думаю, что на сегодняшний день во главу угла в коммуникации с родительским сообществом становится понимание того, что вот учителя сдали ЕГЭ, но другая часть учителей не сдала, и у них есть возможность повысить квалификацию. То, что такая картинка по школе видна, это заставляет всё-таки учителей ориентироваться на эти курсы, задумываться над тем, что завтра, допустим, родитель меня спросит. То, что это уже вошло в систему, меня, если честно, это радует!

**Ведущая**

- Ну да, такая внутренняя мотивация появляется! Ну вот, раз уж мы заговорили о родителях. Вообще, важны ли родители в школе? Мы много говорим о том, что уровень качества образования, в том числе, требует проактивных отношений с родителями. Можно ли здесь чему-то научиться? А также, насколько управленцы готовы, к тому, чтобы родители так плотно взаимодействовали со школой?

**Рытов А.И.**

- Хороший вопрос. Родители в школе очень важны! Дело в том, что коммуникация сегодня носит моментальный характер: от электронной почты до социальных сетей и родительских чатов – всё происходит за считанные секунды. Одна из основных задач, но не всегда это получается делать правильно, понятно, просто и доступно – выстроить диалог с родителями, а без этого ничего невозможно будет сделать, в том числе, выстроить индивидуальную траекторию развития ребёнка. Дети не должны бояться школы, не должны бояться сделать ошибку, а для этого их нужно перестать не замечать, и чтобы диалоговый контакт между родителями в отношении школы был нормальный, нужно школе научиться быть комфортной. Список большой, перечислять можно долго. Нам нужно договориться о некоем регламенте уважения и отношения к друг другу. У всех нас родителей вызывали в школу, но ведь совсем не для того, чтобы выстроить коммуникацию.

**Ведущая**

- Ну, как правило для того, чтобы быстро решить проблему.

**Рытов А.И.**

- Мне кажется важным совместное определение цели обучения, планирование предстоящей работы, сейчас это можно делать через управляющие советы, обсуждение сил и ресурсов, через совместный контроль и оценку деятельности школы.



## **Ведущая**

- Сейчас, я всех своих собеседников спрашиваю про это. Школа сейчас пережила суперсложный момент – переход в онлайн. Какие новые запросы поступали от педагогов после перехода на дистанционное обучение?

## **Рытов А.И.**

- Всё-таки костяк – это дистанционное. Вы знаете, мы старались не ждать новых вызовов, а предложить коллегам инструменты, которые им будут полезны в работе. Чтобы понимать, какие именно это инструменты, мы в рамках проекта «Взаимообучение городов» запустили 2 марафона.

Первый – это Сити-марафон, где мы сделали обзор платформ, ресурсов, представление позитивного опыта учителей и управленцев школ для организации дистанционного обучения и дистанционного управления. География участников достаточно широкая: от Норильска до Владикавказа, от Приморского края до Парижа – порядка 60 городов приняли участие в этом марафоне. 9 часовых поясов - и все события полностью проходили в прямом эфире.

Механика реализации очень простая: мы брали конкретную цифровую платформу и в прямом эфире учились с этой платформой вместе работать. То есть, это не «обзор полезных новинок», а 17 мастер-классов, на которых люди учились использовать цифровые ресурсы на основе опыта своих коллег.

Когда мы поняли, что формат - работающий, а количество просмотров превысило 100 тысяч, и для нас это много, то провели второй виртуальный образовательный марафон – «Идеи для будущего». Этот марафон прошёл недавно в преддверии нового учебного года, с 24-29 августа 2020 года, и собрал больше 15 000 активных участников. К организации марафона мы привлекали сами города, участвующие в проекте по взаимобучению. Консультировались с ними, спрашивали. Всего у нас 35 городов организовали 106 мероприятий и провели их в прямом эфире: мастер-классы, интерактивные семинары, предпрофессиональное образование, активности были самые-самые разные... Здесь, коллеги из городов, я бы сказал, поддержали такой формат работы и включились моментально. Тематика обсуждений была уже гораздо шире: формирование управленческих компетенций, функциональная грамотность, технологии межпредметного сотрудничества, предпрофессиональное образование в школе - и каждый город, кто вызвался, представлял свой опыт. Это всё говорит о том, что технологии, которые работают в Москве, реально востребованы в России.

Мы на сегодняшний день по этому проекту сотрудничаем с 103 городами. Мы общаемся с людьми, которые работают, я бы сказал, «на земле» и стараемся поддерживать друг друга. Все наши мероприятия готовятся по запросу. Например, интересна городам организация предпрофессионального обучения в Москве – они оставляют заявку на нашем сайте, мы составляем программу, консультируемся с директорами – они (дистанционно или очно) знакомятся с опытом нашего города, точно так же и нам (москвичам) интересно какой опыт других городов, управленцы и педагог едут в другие города и знакомятся с эффективным опытом других городов.

### **Ведущая**

- Мы действительно видели, как школы начали много общаться между собой. Взаимообучение и обмен опытом школ – насколько сами школы готовы к такой работе, да ещё и по всей России? Во время пандемии это ведь стало необходимостью.

### **Рытов А.И.**

- Давайте, мы начнём с опоры на цифры. С начала марта этого года уже больше 13 000 человек стали участниками семинаров, проектных мастерских и мастер-классов проекта «Взаимообучение московских школ». Цифры по городам, насколько вы помните, другие. Основной принцип в этом проекте: «Учиться у тех, кому доверяем». Конечно, школа не просто объявляет запись на мероприятие в такой-то день. Все материалы, которые будут показаны на семинаре, проходят технологическую модерацию экспертами, для этого разработана система специальных чек-листов. Проверяется именно содержательная часть: насколько понятно, доступно изложен материал, содержится ли в нём практическая часть (кстати, это обязательное условие для всех мероприятий по взаимобучению). Есть, условно, 30 самых востребованных направлений: от проектного управления до организации предпрофессионального обучения - это практические занятия, в ходе которых одной школой для других школ представляется конкретный опыт. Так школьные управленцы знакомятся с эффективными практиками коллег, и, в ходе семинара, оценив свой потенциал к развитию, пробуют «примерять» на себя способ решения задачи, уже доказавшей свою результативность на практике в другой школе.

Если говорить про взаимобучение городов, то, подводя промежуточные итоги, мы увидели, что за 2 года реализации этого проекта больше 76 000 человек приняли участие в его мероприятиях, при этом, как показала статистика марафона «Идеи для будущего», это не только представители 103 городов, о которых я говорил, непосредственных участников

проекта, то есть «сарафанное радио» работает – это посёлки, поселения, маленькие города. Мы ведь никого не призываем к участию, не используем рекламу, все наши мероприятия бесплатные. Мы просто размещаем анонсы в соответствующем разделе на сайте Московского центра развития кадрового потенциала образования, и люди сами приходят, регистрируются и, судя по всему, рекомендуют эти мероприятия своим коллегам, видимо им реально это интересно.

**Ведущая:**

- Мне кажется, это отличный финал и результат, потому что, когда люди начинают приходить сами – это то самое лучшее повышение квалификации!