



# Островитяне

Школы Васильевского острова неприкосновенны для перестройки, но открыты новому в работе

...Школа стоит на углу Большого проспекта. Мы на Васильевском острове в Санкт-Петербурге. Здесь царят небо, ветер и XVIII век. В облачном небе тает кремовая колокольня собора Св. Андрея Первозванного. Чуть подальше – строгие колонны лютеранской церкви Св. Екатерины. Практически всё вокруг (кроме облаков и песочницы, в которой деловито возьятся малыши) внесено в реестр как памятники архитектуры.

Именно здесь в 1710 году Петр Первый решил создать новую европейскую столицу. А уже в начале XIX века на этом острове, имеющем в длину чуть больше шести километров, а в ширину – четыре километра, сосредоточилась почти вся наука и образование столицы: Петербургская академия наук, библиотека Академии наук, Университет, Академия художеств...

## Светлана КИРИЛЛОВА

Москва – Санкт-Петербург – Москва

Сегодня, как и в давние времена, на Васильевском острове – четыре разводных моста. С конца апреля по конец октября, в период навигации на Неве, мосты разводят каждую ночь. И тогда спящий остров оказывается отрезанным от города.

Здесь находится один из самых густонаселенных районов России. На каждый квадратный километр приходится более 11 тысяч жителей. По некоторым данным, к 2016 году Василеостровскому району – одному из самых маленьких районов Санкт-Петербурга – может понадобиться двукратное увеличение мест в детских садах. А через несколько лет, соответственно, и в школах.

Но построить здесь новые школьные здания непросто. Площадь острова – всего 10,9 ква-

дратных километров, и на каждом квадратном сантиметре – памятники архитектуры. Поэтому в старой части острова школы разменивают вторую сотню лет своего существования. Многие считаются памятниками архитектуры, на которые нельзя даже дышать. Другие невозможно расширить, потому что стена к стене с ними стоят такие же неприкасаемые памятники архитектуры.

Содержание этих образовательных учреждений дорого обходится муниципальным властям. Расходы на образование составляют большую часть бюджета Василеостровского района. Но школы не закрывают, не выселяют, не сливают друг с другом. Сегодня их в районе 30.

У подъезда одной из них, на углу Большого проспекта и Пятой линии, мы и стоим.



1907 год

## Кусочек прошлого

В Василеостровском районе существуют единственные в своем роде названия улиц. Они остались с петровской эпохи. В 1710-х годах Петр Первый распорядился выкопать на острове сеть каналов. Набережные назвали линиями.

Пятая линия упоминается в документах с 1718 года. На ней стоят и здания, похожие на дворцы, и обычные петербургские дома XIX века.

Есть и школа. Здание на углу Пятой линии и Большого проспекта было ею с момента постройки в 1906 году. Проект создавался архитектором Карлом Шмидтом специально для женской гимназии Эмилии Павловны Шаффе.

Первая директриса гимназии происходила из старинной семьи петербургских немцев. Русские и немецкие общины с XVIII века соседствовали на Васильевском острове. Рядом строились и их школы.

В Петербурге педагог Эмилия Шаффе стала известна тем, что одной из первых в России ввела в программу женского учебного заведения уроки физики, алгебры и геометрии. Интеллектуальная элита Петербурга охотно отдавала в эту гимназию своих дочерей. Здесь учились дочери знаменитого химика Дмитрия Ивановича Менделеева – Любовь и Мария. Любовь Менделеева окончила гимназию с медалью. В 1903 году она стала женой Александра Блока. Ей посвящен цикл стихов «О Прекрасной Даме».

В 1917 году гимназия объявила о несогласии с политикой властей и прекратила работу. Однако на ее дверях недолго висел замок. В советское время это учебное заведение превратилось в школу № 21. Здесь учились поэт Вадим Сергеевич Шефнер, композитор Андрей Павлович Петров, живший в одном из соседних домов.

Сегодня посетить бывшую гимназию Эмилии Шаффе может любой. Правда, учиться здесь могут

немногие. На сайте школы № 21 размещен план комплектования первых классов на 2015–2016 учебный год: «Классов – 1. Количество учащихся – 25».

Недавно появилась возможность набрать второй первый класс – еще 25 детей. Но это всё.

Право на поступление – по закону – за семьями, живущими и имеющими регистрацию на Васильевском острове. Архитектор Карл Шмидт не предполагал, что Васильевский остров в начале третьего тысячелетия станет одним из самых населенных мест в России. Бывшая женская гимназия способна принять не более 350 человек. Сегодня здесь всего 13 классов, и администрация этой школы – редкий случай – знает по именам практически всех детей.

«Мы бы рады расти, увеличивать набор, – говорят учителя, – но нам и так уже сидеть негде!»

...Первый вопрос, который слышится с языка, когда заходишь в учительскую:

– Неужели это подвал?

В центре Петербурга уровень мостовой поднимается с каждым десятилетием, и исторические здания уходят в землю. То, что

когда-то было первым этажом гимназии, через сто лет становится ее подвалом. Вверху, над головами учителей, по улице перемещаются туда-сюда ноги прохожих. На них никто не обращает внимания.

– Ну и что! Мы очень любим нашу учительскую, – отвечают мне. – Посмотрите, как здесь уютно.

В учительской действительно уютно.

Чтобы поднять настроение, педагоги вывешивают на стену плакаты с цитатами – от шуточных до философских: «Лучше один раз вовремя, чем два раза правильно», «Человек – это не сосуд, который нужно наполнить знаниями, а факел, который нужно зажечь», «Ну а дружба начинается с улыбки...».

– В осенние питерские дни учителя появляются в учительской, жалуясь на жизнь: погода плохая, сапоги промокли, у меня сегодня семь уроков и еще замещение. А на стене их встречает новая яркая цитата, из фильма, из книги, из жизни. И сразу поднимается настроение. Мы заходим в учительскую с одним настроением, выходим и идем на урок – с другим.

*День сегодняшний*

...Чем выше поднимаешься по школьной лестнице, тем ближе небо. На последнем этаже свет на лестничную площадку дает окно во всю стену – гигантский стеклянный фонарь, во всю ширь которого над лестницей лениво плывут облака. (Такие же окна мне доводилось видеть в историческом здании другой немецкой женской гимназии, на улочке маленького городка в восточной Пруссии (современной Калининградской области). Немецкие архитекторы – в Петербурге или в окрестностях Кенигсберга – проектировали свои школьные здания по схожим образцам.)

Каменные ступени гимназической лестницы стерлись от прикосновения тысяч детских ног. На них заботливо положены каменные заплатки.

– Ничего удивительного, нашей лестнице более ста лет, – говорит мне главный знаток истории школы Алла Анатольевна Зайцева.

Ее владения – школьная библиотека, в которой со времен

гимназистки Любы Менделеевой сохранились высокие, до потолка, книжные шкафы из превосходного дерева. Сохранилась и старинная переносная лестница с крюком. Он цепляется за горизонтальный брус шкафа, чтобы библиотекарь могла подняться к верхним полкам.

В такой библиотеке накатывает сладкое предчувствие: читать книги – просто здорово. Чтение похоже на приключение. Или – на головокружительный прыжок в историю. Памятка «О пользе чтения» на страничке библиотеки передает это ощущение от первого до последнего, тридцать пятого, пункта.

Пункт первый: «Чтение помогает понять, что книги лучше, чем кино. При чтении вы используете свое воображение, чтобы создать в голове полную картину. Вы делаете ее такой, как нравится вам. Ни один голливудский режиссер не расскажет вам историю лучше, чем ваше воображение».

Чтение вмещает всё это – и облака за дверью над лестницей, и таинственно пахнущие стариной шкафы, и музейные экспонаты, выставленные в библиотеке. И не удивительно, что почти все ученики школы № 21, даже не самые прилежные, посещают библиотеку. Они приходят сюда в среднем по пятнадцать раз в год.

А те, кому нравится прошлое и исследовательская работа, – вообще просиживают здесь немалую часть своего школьного времени.

Под руководством Аллы Анатольевны, которая ведет кружок «Основы музейного дела в группе школьных экскурсоводов» для 4–6-х классов, в библиотеке работает поисковая группа. Она ищет материалы для истории школы.

Школьные экскурсоводы, показывая коридоры и классы гостям, с воодушевлением надевают на платья белые пелеринки. Им хочется походить на гимназисток конца XIX века...

– Трудно возглавлять школу, расположенную в таком здании? – спрашиваю я у директора – Юлии Ивановны Ачкасовой.

– Еще бы! Чтобы внести минимальные изменения в облик исторического здания, нужно провести согласования со множеством инстанций. Недавно мне пришлось делать паспорт фасада нашего здания. Я столкнулась с отсутствием у школы всех необходимых документов. Но мне повезло, что в нашем директорском кругу царит сотрудничество и взаимопомощь. Коллеги мне помогли! Посоветовали опытного подрядчика, который знал, куда идти и в какую дверь стучаться. Он смог согласовать всю документацию за кратчайший срок. Не знаю, сколько нам самим понадобилось бы времени на такую работу. Зато так приходит опыт, и это очень важно.

– Видите здание напротив нашей школы? – спрашивает ди-



*В библиотеке царит дух старины*



ректор. – В нем на втором этаже жилого дома находился ведомственный детсад, 375 квадратных метров. Но на тот момент законодательство было лояльнее. Сейчас такой детский сад, конечно, закрыт, и за окном пустые помещения, хотя там могли бы находиться 50 детей! Для района – очень выгодное предприятие. Есть ресурс. А мы сможем воспользоваться им в полной мере, только если получится разработать специальные технические условия.

Во многих городах России школа, расположенная в центре города, в историческом здании – головная боль любого муниципалитета. Предписание закрыть такое образовательное учреждение они могут получать в среднем раз в полгода.

В самых прекрасных гимназических зданиях всё не соответствует принятым стандартам. Начиная с паркета и заканчивая окнами, расположенными слишком низко или слишком высоко. (Например, администрация школы, расположенной в бывшей немецкой гимназии в одном из городов Калининградской области, жаловалась мне, что ведет настоящую войну с проверяющими инстанциями за свои исторические окна. От директора настойчиво требовали обложить грандиозные стеклянные стены кирпичом, «чтобы они походили на окна нормальных школьных размеров».)

На это петербургские коллеги только улыбнулись. Они могут сколько угодно смотреть сквозь свои удивительные окна. Комитет по образованию Санкт-Петербурга и администрация района помогают сохранить историческое здание. С 2008 по 2009 год в школе № 21 провели капитальный ремонт и реконструкцию. Бывшей гимназии Эмилиии Шаффе повезло: ее включили в программу Санкт-Петербурга вместе с четырьмя другими образовательными учреждениями Василеостровского района. Школу

закрыли на капитальный ремонт и ровно через год открыли. Как говорят учителя, принципиально менять планировку гимназии не пришлось. В здании лишь один класс не соответствовал современным СанПиНам. При капитальном ремонте его... развернули.

– Странно звучит, но на деле ничего сложного, – объяснили мне. – Мы просто перевесили школьную доску на противоположную стену, и теперь свет на нее падает слева.

А самое удивительное, что на первом этаже этого гимназического здания 1906 года постройки можно посещать уютный плавательный бассейн. Четырнадцать метров на шесть, три дорожки, ярко-голубая вода, температура плюс 30 градусов. Окна выходят на старинный петербургский двор. Чтобы попасть в бассейн, надо спуститься по пролетам изящнейшей лестницы эпохи модерна.

Несколько лет назад группа учителей из школы № 21 побывала в Хельсинки. Они проводили мастер-классы в русско-финской школе. Финские коллеги показали петербуржцам скандинавский средовой образовательный дизайн.

– Мне очень понравилось оформление помещений в финских образовательных учреждениях, – говорит Юлия Ивановна. – Детям там комфортно. Жаль, нам это не подойдет, у нас иное здание. Я убеждена: пространство школы должно нести эстетическую и смысловую нагрузку. Сейчас, когда за плечами опыт капитального ремонта, есть задумки и идеи, которые хотелось бы воплотить. Сейчас мы думаем над тем, как у нас создать нечто особое, в стилистике XIX века. Наше здание историческое, и в нем ничего нельзя переделывать. Но можно попытаться что-то изменить в оформлении школьных коридоров. Хочется, чтобы они передавали уютную, домашнюю атмосферу нашей школы.

## «Призываю всех – люди, учитесь!»



Директор  
Ю.И. Ачкасова

Юлия Ивановна Ачкасова – молодой директор. Победитель Всероссийского конкурса «Педагогический дебют – 2014» в номинации «Молодые управленцы», учится в магистратуре «Управление образованием» Высшей школы экономики (Петербург) и уже несколько лет руководит школой. До этого она занимала должность директора детского сада, который вошел в школьную структуру.

– Когда я начинала работать, мои коллеги, учителя, завучи, были старше меня, – вспоминает Юлия Ивановна. – Поэтому авторитарный стиль управления с моей стороны выглядел бы смешно. Во многих старорежимных образовательных учреждениях директор по-прежнему обещает учителям: вот я приду и покажу всем, кто в доме хозяин. У нас в школе всё иначе. Я предпочитаю создавать ситуацию горизонтального контроля, при котором коллегам неудобно и некомфортно подставлять друг друга. Я привыкла доверять людям. И тогда твои подчиненные вне приказного порядка делают то, что ты от них хочешь. Педагоги видят: администрация им доверяет, а такое доверие хочется оправдать.

Педагогический коллектив помолодел, когда в школу пришел новый директор. Средний возраст учителей в бывшей гимназии Эмилии Шаффе – 34 года.

– Половина наших сотрудников приезжает из пригорода, – рассказывает завуч по учебно-методической работе, кандидат

филологических наук Ольга Сергеевна Сачава. – У меня самой дорога от дома до школы занимает полтора часа. Но главное для педагога – поддержка и творческая команда. И мне кажется, у нас она сложилась. Ради этого можно преодолевать большие расстояния хоть каждый день.



Завуч по учебно-методической работе  
О.С. Сачава

У старой школы есть стиль. И это – стиль молодых людей. Вся школа учится. Учится директор. Учатся завучи. Учатся учителя. То, что ученики тоже учатся, при таком школьном укладе как-то само собой разумеется. Любимая «цитата дня», которая часто появляется на стене учительской: «Не для школы, а для жизни учимся». Девиз Высшей школы экономики.

Раз в два дня на электронную почту педагогов приходит новая рассылка от директора. Юлия Ивановна Ачкасова делится ссылками на прочитанную книгу, сайт, интересный интернет-ролик. Книжки по психологии и школьному лидерству, ролики, касающиеся вопросов образования, ссылки на периодические издания потом перемещаются на школьный сайт.

Директор убеждена: не стоит повторять учителям, ученикам и родителям одни и те же прописные истины.

– Если мы будем погружены в какое-то дело сами, будем увлечены им, то подадим пример окружающим, – считает она. – Тогда ни у кого не возникает вопросов, нужно ли это им самим. Я люблю кинуть идею: неплохо бы было сделать то-то. Если она понравится, то воплотится. Но, как правило, наши педагоги – генераторы таких идей. Я за ними не поспеваю.

Сама учусь в магистратуре и призываю всех – люди, учитесь и повышайте свою квалификацию! Когда система закрыта, она ни к чему не стремится. Когда система открыта, она развивается.

– Наши учителя – творческие. Именно поэтому они работают здесь, – поддерживает коллегу завуч Ольга Сергеевна. – И когда им даешь готовый алгоритм, эффект меньше.

...Кабинет директора – символическое место в любом образовательном учреждении. По нему видно, какой стиль отношений принят между педагогами и администрацией.

Конечно, у директора в школе № 21 есть и кабинет, и секретарь. Но у секретаря – отдельный кабинет. Кому надо к секретарю – идет к секретарю, кому надо – к директору.

В директорский кабинет приходят не для получения разнosa, а, например, чтобы принять решение. Можно покрутить стоящую на столе рулетку. «Не торопись», «Купи», «Теряешь время», «Спроси маму», – мудро советует игрушка. Каждый ли имеет право воспользоваться такими замечательными советами?

– Конечно, каждый! – смеется директор. – Мой кабинет открыт для всех!

Директор по-прежнему ведет прием родителей в детском саду, которым когда-то руководила, ставшим теперь частью ее школы.

– В саду остался руководитель структурного отделения, и я могла бы там не появляться, – объясняет она, – но люди должны видеть своего директора. Для них это очень важно. А мне надо держать руку на пульсе, надо понимать, что происходит – с сотрудниками, детьми, родителями.

## ФГОС: улыбки и звезды

Под влиянием школьного стиля изменился формат педсоветов. Теперь они проходят в форме тренингов, где учителя

работают группами. Мероприятие готовится много дней целой командой.

– В любом педсовете обязательно должен присутствовать элемент взаимодействия педагогов, – уверена завуч. – Недопустима ситуация, когда кто-то один говорит, а все остальные его слушают. Для группового взаимодействия необходимо особым образом организовать пространство. На педсовете мы сдвигаем столы, садимся командами от двух до пяти человек. Иногда просматриваем видеоролик, посвященный образованию, или публичную открытую лекцию. Стараемся находить и обсуждать с педагогами самые актуальные материалы – такие, чтобы попадали точно в цель. Эти видеоролики и лекции потом размещаются у нас на сайте школы. Иногда команды учителей рисуют плакаты: изображают свое видение услышанного на педсовете. Идеальный педсовет – тот, после которого педагог выходит с ощущением, что он стал немного мудрее и добрее, чем был.

Завершаться педсовет может общим чаепитием. Иногда домашним заданием. Задания – от подбора новых «цитат дня» до проведения совместной исследовательской работы разными командами.

В небольшой школе обычно трудно создать сильные методические объединения или кафедры. Зато в ней легче решить одну из самых сложных на сегодняшний день проблем: сохранить преемственность начальной и средней школы, согласовать их программы и принципы, определить единое видение ситуации.

На одном из педсоветов учителя начали обсуждать ФГОС начальной и средней школы. Учительские команды должны были изобразить свое видение стандартов в визуальных образах, на плакатах. И выяснилось: все видят их по-разному. Одни изобразили улыбки, другие – звезды, третьи – диалог «учитель – ученик».



*Директор и педагоги*

Звезды увидели преподаватели начальной школы. Это символ, к которому, по их словам, они стремятся. А другие коллеги сказали: это ребенок, которого нужно наполнить знаниями.

Недавно команды учителей получили задание: определить, в каком звене разрушается преемственность между начальной и средней школой, какие методы построения урока используются в первой, но не используются во второй.

### **Баллы без обид**

В школьный уклад, отмеченный сотрудничеством педагогов и администрации, вписывается даже система баллов, начисляемых по результатам посещения уроков и по итогам оценки работы за полгода.

От их количества зависит размер стимулирующей части заработной платы. В Санкт-Петербурге она не является преобладающей частью заработной платы (как это происходит в ряде субъектов РФ). Учителя школы № 21 знают: даже если они не получают выплат из стимулирующей части фонда оплаты труда, им гарантирован фиксированный оклад. Надбавки по результатам хорошей работы всё же не самые маленькие: от пяти до двадцати тысяч рублей.

Не обидно ли учителям за то, что им ставят оценки?

– Напротив, им это нравится, – не сомневается Ольга Сергеевна Сачава. – Выставление баллов –

прекрасная возможность для того, чтобы коллеги увидели и оценили твои достижения.

– По сумме начисленных баллов видно: кто хорошо работает, тот и получает высокую зарплату, – поддерживает коллегу Юлия Ивановна Ачкасова. – И важно, что не я одна, не только администрация школы, выставляет баллы. Этим занимается специальная комиссия из учителей. В нее также входят представители родительского комитета. В выставлении баллов у нас присутствует элемент соревновательности. Администрация заполняет на каждого педагога свою часть, а те свою.

Кстати, судя по исследованиям, проведенным в первое десятилетие 2000-х годов в образовательных учреждениях некоторых штатов США, большинству опрошенных учителей тоже нравится, когда школьная администрация оценивает работу, посещая уроки, а затем выставляя за нее некую сумму баллов.

Раз в полгода учителя школы № 21 составляют портфолио, включающее критерии эффективности, для получения стимулирующей надбавки. И вкладывают в портфолио документы, на основании которых приписали себе определенное количество баллов.

– Конечно, это можно делать не чаще, чем раз в полгода, – говорит завуч. – В образовании результат отсроченный, результаты учительского труда проявляются далеко не

сразу, и мы даем педагогам время, чтобы они могли представить реальные достижения.

В итоге – оценка администрации соединяется с самооценкой.

– Изначально принцип эффективного контракта был нам непонятен, но только сейчас он начинает работать. На мой взгляд, это хороший эффективный инструмент, – делится своим мнением директор. – Учителя получают наглядное представление: тот, кто много и активно трудится, кто реально участвует в конкурсах или занимается проектной деятельностью, зарабатывает больше. И у всех остальных возникает вопрос: а почему бы и нам не попробовать?

### Кусочек будущего

Главный вопрос, который занимает любого директора (если, конечно, у него есть выбор): как сформировать коллектив для своей школы?

– Если ты хочешь, чтобы что-то получилось, надо создать команду из своих людей, – уверена руководитель. – Конечно, редко бывает так, что можно взять такого человека прямо с улицы. Я часто вспоминаю себя: когда я пришла работать после института в детский сад, то чувствовала, будто бы и не училась вовсе. В детском саду мне сказали: забудьте все, чему вы учились. И я поняла: мои фундаментально ориентированные знания на практике не пригодятся. Обычно мы ищем кадры в кругу коллег. А поскольку не хочется, чтобы учителя испытывали дискомфорт при вхождении в новую школу, мы их учим.

– В нашем образовательном учреждении у молодых специалистов на полгода появляется наставник, – рассказывает завуч. – В дальнейшем он сопровождает учителя по мере необходимости. Недавний выпускник педвуза знает всё, он способен написать хороший конспект урока, но теория, преподаваемая в институте, ничего не говорит о том, как вести урок.

Поэтому нужно учиться у другого учителя. Некоторые молодые педагоги, поработав под руководством наставника, говорят: теперь я чувствую себя комфортно, мне достаточно. А другие просят продолжить с ними работу.

Завучи ходят на уроки к молодым учителям (и не только к ним) не для того, чтобы поругать и покритиковать, а для того чтобы подсказывать. Таков принцип.

Социологические опросы свидетельствуют: российские педагоги хотят повышать свою квалификацию именно в классе. Но у человека, близкого им по возрасту.

И опыт этого старого и одновременно молодого учебного заведения на Васильевском острове может оказаться очень важным. Сегодня школа № 21 открыта для обучения начинающих учителей.

– Молодым специалистам нужна не просто практика на последних курсах пединститута, – делится своей точкой зрения директор Юлия Ивановна Ачкасова. – Последний год учебы в вузе им надо «жить» в школе, ведь здесь всё оказывается иначе. И в нашем образовательном учреждении будущие учителя могут проходить такую практику.

Сложная ли она?

Да, по-настоящему сложная. В школу на углу Пятой линии и Большого проспекта приходят разные дети. Сегодня большинство жителей Васильевского острова составляют приезжие. Есть такие, кто стремится найти работу в Петербурге именно с целью отправить ребенка в городскую школу.

Другие оказались здесь, как некогда герои романов «самого петербургского» из писателей, лишь потому, что им больше некуда пойти.

30% учеников школы № 21 – из социально незащищенных слоев населения. Это сложные дети. Ждать блестящих академических достижений от них не приходит-

ся. И тем не менее – важный факт – с каждым годом повышается средний балл, который выпускники получают на ЕГЭ по русскому языку. По сравнению с прошлыми годами он поднялся почти на 10 пунктов.

...Из эссе директора на школьном сайте: «У меня есть модель будущего моей школы, – пишет она, – и более абстрактная модель школы будущего, но нет твердого расписания на завтра. Представление о том, какой моя школа будет через год, три года, пять лет, вполне реалистично и включает вполне конкретные экономические, управленческие и имиджевые параметры.

Из конкретного: у меня существенно поменяется структура управления учебным процессом, изменятся методы оценки эффективности работы учителей, существенно преобразится внешний облик школы (появится застекленная крыша над внутренним двором школы) и т.д.

Скорее всего, не всё будет именно так, как я это вижу: могут появиться новые нормативные документы, которые изменят мои планы в отношении реорганизации структуры управления, может оказаться, что мне не выделят обещанных средств на остекление крыши двора... Но сегодня, уже в 7:45 утра, когда я пишу эссе, и когда буду проводить совещание, а потом родительское собрание, и когда вечером в дружеской беседе возьмусь обсуждать с коллегами уходящий день, я буду руководствоваться в том числе и моделью будущего моей школы. Всё сказанное и сделанное мной будет в конечной, долгосрочной перспективе направлено на воплощение этой модели в жизнь. И, вероятно, не будь у меня такой модели, и это эссе было бы совсем другим... Таким образом, моя каждодневная работа – кусочек реализованного будущего». ●

*Фото из архива школы*