
СОВРЕМЕННАЯ ШКОЛА: СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИЗНУТРИ

*Черняков Сергей Феликсович –
к.и.н., зам. директора школы*

За семнадцать лет работы в школе в разных коллективах и на разных должностях мне удалось достаточно полно изучить ее изнутри. Наблюдения и размышления материализовались в статьи по тем или иным аспектам школьной жизни¹. И если предыдущие заметки касались частных вопросов образования, то в настоящей статье хотелось бы проанализировать целый пласт школьной жизни, а именно систему управления школой, систему взаимоотношений внутри школы, внутри педагогического коллектива.

1. Бюрократизация

В нулевые годы, и с каждым учебным годом – все более, растет бумагооборот. Он распростер свои щупальца на все и вся: на связь школы с вышестоящими и сопровождающими органами, на управление педагогическим коллективом со стороны администрации, на учебную, воспитательную, социальную работу с детьми, на связь школы с родителями, на горизонтальные связи между педагогами и т. д. и т. п.

Появление компьютеров, интернета, электронной почты, как это ни парадоксально, не сняло эту проблему. Требования отчета приходят в электронном виде в школу от всевозможных проверяющих инстанций (благо, теперь чиновникам рассылать такие формы отчетности стало легче и удобнее). Причем отчет в большинстве случаев должен быть сдан как в электронной, так и в письменной форме.

Подобные отчеты дублируют друг друга по сути, но могут модифицироваться по форме так, что приходится делать новые бумаги для разных проверяющих органов. Данное бумаготворчество отнимает колоссальное количество времени, которое можно было направить на решение *реальных* учебно-воспитательных задач. Ибо администрация просто физически не успевает работать с коллективом, а учителя – с учащимися. Отсюда – переработка, синдром хронической усталости, падения качества преподавания. Не секрет, что администрация школ (прежде всего – завучи) работает как минимум по десять – двенадцать часов в день, и львиная доля этих часов уходит на составление различных графиков проверок, циклограмм, текущих и перспективных планов, справок, отчетов и проч.

¹ Нужна ли школе диктатура? Размышления о стиле школьного руководителя // Мир образования. 1997. №6. С. 35; Школа милосердия. Проблемы и перспективы надомного обучения в столице // Первое сентября. 1998. 10 сентября.

При загруженности педагогов в среднем на полторы – две ставки, да с учетом составления и заполнения всевозможных программ, журналов, проверки тетрадей и проч., времени на проведение всех тех мероприятий, которые анонсируются в планах, просто нет. И эти мероприятия в той или иной степени существуют лишь *на бумаге*.

С другой стороны, даже то количество конкурсов, соревнований, семинаров, конференций, где школы реально принимают участие, значительно превышает предельно допустимый уровень, за которым следует перегрузка, сопряженная с нарушением психического и физического здоровья. И если определенная статистика здоровья детей у нас ведется, то применительно к педагогам она отсутствует. В этом плане ежегодная диспансеризация (КВД, флюорография и формальное посещение терапевта) мало информативна.

Диспропорция между количеством мероприятий, спускаемых сверху, и реально возможным их числом без ущерба для здоровья педагогов приводит к тому, что *чем сильнее школа, чем выше ее кадровый потенциал, тем тяжелее в ней работать с точки зрения предела человеческих сил*.

Резонен вопрос: если понятны все издержки подобной работы, почему же она иницируется сверху? И здесь мы подходим к сути бюрократического управления вообще и управления средним образованием в частности. Сердцевина бюрократической модели управления – *концентрация на формальных задачах в ущерб задачам содержательным, сущностным*. Внешняя сторона дела, выраженная в бумажной отчетности, в отличие от сути, прекрасно фиксируется, выражается в количественных показателях, а значит, может быть продемонстрирована чиновниками в качестве собственных достижений (достижений подведомственного им учреждения).

Кроме того, в нынешнюю эпоху всеобщего формализма, халатности и разгильдяйства ворох приказов, положений, разрешений и проч. – это и стремление начальства всех уровней обезопасить свое положение в случае каких-либо происшествий в школе, с детьми. (Не случайно на самом высоком уровне руководителям образовательных учреждений открытым текстом говорят: «На каждый чих нужна бумажка».)

Процесс повышения качества образования, непосредственной работы с детьми – долгий и кропотливый. Его сложно формализовать под определенный план, свести к календарно-тематической расцасовке, а результаты – материализовать в цифрах («качество выросло на столько-то процентов») на конец учебного года.

Как один из примеров содержательной работы рассмотрим такой вариант. Заместитель директора по учебно-методической работе формирует рабочую группу, в которую входят психологи, логопеды, председатели методических объединений, учителя-методисты. Этот «мозговой центр» анализирует результаты учеников. Но не просто с точки зрения количественных показателей, а в ракурсе того, почему у конкретного ученика такие показатели и что нужно сделать в данном случае, чтобы повысить

успеваемость (анализируя общий уровень подготовки ребенка, его психофизиологические возможности, мотивацию, роль семьи, отношения в классе, с учителем и проч.)

Затем разрабатывается индивидуальный план работы с учеником (опять же не в смысле поурочного планирования тем занятий), в котором обозначены основные проблемы и пути их преодоления. Через некоторое время проводится новый мониторинг для определения учебного роста ребенка. Может быть так, что в силу педагогической запущенности, индивидуальных особенностей и т. п. у данного ученика качественные улучшения будут весьма постепенны и незначительны. Но это будут реальный рост, реальное качество (пусть на 0,5% в год), реальная работа.

Для этого необходим завуч по методической работе, полностью освобожденный от всех других функциональных обязанностей; несколько логопедов и психологов (по одному на школу явно недостаточно); освобожденные от всех иных дополнительных нагрузок председатели методобъединений. Серьезное сокращение педагогической нагрузки учителей и электронно-бумажной отчетности в целом и, наконец, выработка новых критериев оценки деятельности школы и педагогов, повышение финансирования...

Значительная часть реальной работы школы вообще слабо материализуется в цифрах, и для ее анализа, оценки нужны совершенно иные критерии, иные методики и, следовательно, иная работа вышестоящих органов.

Отдельный вопрос – т. н. модернизация образования, инновационная деятельность. По этому поводу М. М. Поташник замечает: «Погоня за новизной, суетливый авангардизм (выражение В. А. Караковского) вытеснили из школы оправдавшие себя эффективные подходы, содержание и формы работы с кадрами. Негативный эффект усиливается и тем, что премии, гранты стали выдавать не за результаты работы, а преимущественно за правильно оформленные документы и именно по так называемым инновационным образовательным программам и проектам, хотя при неконъюнктурном анализе оказывается, что новизна фиктивная и за якобы новыми идеями скрыты псевдо- или ретроинновации. Широкое распространение получил еще и такой неприятный фактор: *иллюзия эффективности работы с педкадрами, связанная с магией новых терминов, слепо заимствованных из зарубежной практики*. Всем понятное словосочетание «методическая работа в школе» не в чести. На смену ему пришли: «управление персоналом», «консалтинг» (что означает консультирование), «тьюторинг» (наставничество), «коучинг» (тренинг) «фасилитация» (возбуждение, вдохновение, стимулирование), «модерация» (ведение, регулирование, координация) и т. д. – несть числа»².

² Поташник М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. М., 2009. С. 4–5.

Подобное словоблудие, опять же, – не безобидное явление. Оно, а точнее – связанные с ним псевдопроекты, псевдоновации, отнимают у учителей, у школ в целом драгоценное время. Не позволяя направить его на решение содержательных задач. Зато для управленцев разнообразие форм деятельности, да еще обрамленных модернистско-инновационной лексикой, – прекрасный способ эффектного отчета «наверх» о продвижении модернизации образования, о высокой собственной роли и компетенции в этом вопросе.

Приходится с сожалением констатировать, что мысль подавляющего большинства руководящих работников (от чиновника министерства до заместителя директора школы) не способна диалектически охватить процесс образования и управления образованием в целом. Поэтому они с готовностью принимают все как есть, слепо следуют различным директивам, проявляя вопиющую невежественность в концептуальных, стратегических вопросах. Догматическое, метафизическое мышление не может воспринимать противоречивость процесса, противоречия в самих событиях и явлениях, а значит, не способно диалектически снимать, то есть разрешать эти противоречия.

Люди с подобным типом мыслительной деятельности способны лишь механически, административно отсекают, отбрасывать все то, что не вписывается в их схему видения того или иного процесса, в их алгоритм деятельности. (Причем в данном контексте следует понимать даже не разработанную ими, а спущенную для них вышестоящими органами теории.)

Обрисованный тип руководителя даже наедине с самим собой никогда не будет сомневаться в правоте «генеральной линии» или хотя бы каких-нибудь ее нюансов. Не будет сомневаться не из-за страха – ему даже для «очистки совести» не нужно убеждать себя в правильности своих решений: он не умеет мыслить, не умеет полемизировать (в том числе – с самим собой). «Высшая культура мышления, способность выносить без раздражения и истерики «напряжение противоречия», способность находить ему предметное, а не словесное разрешение ... всегда и выражается в умении полемизировать с самим собой»³.

Такие руководители могут неплохо и даже очень хорошо разбираться в частных вопросах (грамотно написать программу развития, безупречно отредактировать сборник тестов, сделать хорошее расписание, провести качественный мониторинг и т. д.). Все они, как правило, трудоголики, и даже могут быть бессребрениками. Но они не понимают, а большинство из них, видимо, никогда и не поймет, что написанная программа приведет на практике к эскалации общих проблем в образовании; тесты как форма итоговой аттестации – к дальнейшей деградации детей; а расписание с десятью занятиями в день – очередным ударом по здоровью школьников.

³ Ильенков Э. В. Школа должна учить мыслить. М. – Воронеж, 2009. С. 28.

Эти люди искренне гордятся своей ответственностью, добросовестностью, профессионализмом; искренне верят в прогрессивность проводимых реформ. Проблема заключается в том, что все эти качества в контексте конкретной образовательной политики лишь усиливают ее негативный эффект, объективно направлены в большей мере во вред школе, нежели ей на пользу.

2. Коррупция

Сутью современной управленческой модели является, с одной стороны, жесткий контроль над школами в плане следования формальной, внешней стороне деятельности, а с другой – фактически полное попустительство и бесконтрольность в отношении содержания образовательного процесса в учебных заведениях. Аналогичным образом выстраивается учебный процесс в большинстве самих образовательных учреждений.

Данная линия идеальна для процветания коррупции на ниве школьного образования. Под «коррупцией» здесь следует понимать ее классическую дефиницию, то есть использование служебного положения в личных целях. А это не только тривиальная взятка, но и отношения кумовства, потакания, административного давления или «спуска на тормозах».

Школьная отметка. К сожалению, в большинстве своем она давно перестала быть оценкой качества знания учащихся, а стала разменной монетой всевозможных административных комбинаций. В которые вовлечены управление образования, администрация школы, учителя, ученики и их родители. Юридически «двойку» за четверть и год ставить не запрещено. Но... любой школьный работник от начинающего учителя до директора знает, «чем это пахнет».

Предоставим слово Ю. В. Завельскому. «Несколько дней назад приходит ко мне завуч и говорит: только что мы получили по электронной почте формы отчета по успеваемости... Я взял эту форму и увидел, как наши чиновники «борются» за успеваемость. Если у учителя есть неуспевающий ученик, то на этого учителя нужно подготовить карточку, в ней написать фамилию, имя, отчество учителя, какой институт закончил, в каком году, где повышал квалификацию и когда, сколько раз, сколько лет работает в гимназии... такое досье, для которого не требуют только номер паспорта и домашнего адреса. Дальше: с этой карточкой мы должны принести все классные журналы этого учителя, все рабочие тетради неуспевающего ученика, все его контрольные работы, все его тетради дополнительных занятий. Кроме того, вы должны на другой листке указать, сколько раз этот учитель обращался к классному руководителю неуспевающего ученика, сколько раз классный руководитель связывался с родителями и какие решения по этому поводу были приняты, обращался ли классный руководитель к школьному психологу и так далее. <...> К чему это приведет, понятно: учителя не будут тратить время на всю эту бухгалтерию, они предпочтут поставить

«три» там, где нужно ставить «два». Приведет ли это к подлинному повышению успеваемости? Нет. Но если кому-то из учеников, знающих предмет на «два», поставят «три», то это нанесет непоправимый вред воспитанию наших детей. Даже в самые худшие советские времена этого не было. Таким образом, кто-то хочет создать видимость полной, стопроцентной успеваемости. <...> Этим самым наказан не нерадивый, бессовестный учитель, который поставит все, что хотите, когда от него этого требуют. Ведь есть добросовестные, совестливые, талантливые учителя, которые не пойдут на сделку со своей совестью. Мы выкручиваем руки им. Мы учим их быть недобросовестными, потому что так легче живется. Как после этого такой учитель войдет в класс и посмотрит на Петю, которому он поставил «три» и который прекрасно понимает, что больше чем на «два» он предмет не знает?!»⁴

Для оправдания подобной бессовестности в ход идут те же аргументы, которые использует по отношению к ним родное начальство. «Какой Вы учитель, раз не можете научить; не бывает плохих учеников, бывают плохие учителя; значит, Вы недорабатываете; нужно подумать о Вашем соответствии высшей (первой) квалификационной категории» и проч. Умные директора (коих сейчас, к невероятному сожалению, абсолютное меньшинство) хотя бы отдадут себе отчет в том, чем они вынуждены заниматься на самом деле. А те, кто ... как бы помягче выразиться, – менее умные, начинают искренне верить, что действительно виноват учитель, что так и должно быть и т. д.

Подобная «отметочная» политика – это не только «дутые» цифры, «борьба за качество», лицемерие и показуха. Это нежелание и неумение что-либо делать. Ведь для того, чтобы исправить «двойки» на деле, необходимо сменить акценты в государственной образовательной и воспитательной политике, модифицировать программы, содержание образования в целом, ввести в учебный план большее количество часов индивидуального компонента, открыть новые коррекционные классы и школы со своей программой, индивидуально работать с неуспевающими и их родителями. Но все это для чиновников – лишняя головная боль, которая им не нужна.

Кроме того, каждый второгодник – это дополнительное финансирование таких школьников и школ, дополнительные средства на образование в целом. Однако вся политика государства в последнее время направлена, наоборот, на сокращение государственного финансирования образования.

Наконец, так же, как управленцы от образования оценивают школы по формальным и не соответствующим действительности показателям, аналогичным образом оценивает их работу более высокое начальство. Поэтому выявить злоупотребление, недостаток, «липу» – значит «бросить камешек в собственный огород», то есть полу-

⁴ Цит. по: Молодцова В. Испытание интеллигентностью // Учительская газета. 2008. 22 января.

чить «сверху» «разнос» (а то и лишиться должности) за «упущения в работе», «недостаточный контроль» и т. п.

С переходом к т. н. «подушному финансированию» образовательных учреждений практика выставления фиктивных отметок, их завышения заметно расширится. Ведь теперь школы борются за каждого ребенка; и, если ученику наставят слишком много «троек», не дай бог, он обидится и перейдет в другую школу. Кроме того, согласно новым критериям оплаты труда зарплата учителя зависит, в том числе, от оценок его учащихся. Следовательно, педагоги будут просто подтягивать отметки своим ученикам.

Манипулирование отметками – это великолепная материальная составляющая коррупции. «Рисование» оценок развращает учащихся настолько, что уже добрая половина класса перестает учиться. (Зачем напрягаться, если «три» все равно поставят.) В таком случае говорить о честном прохождении школой аттестации не приходится. Если же оценки будут объективны, то и проблема двоечников будет так или иначе решаться, и, значит, через несколько лет школа подойдет к аттестации с объективными показателями и пройдет ее на самом деле. (Для прохождения аттестации необходимо, чтобы уровень обученности в школе был более 50%, а это вполне реально даже при наличии в классе нескольких неуспевающих.) Тогда школе не надо будет платить за аттестацию, а директору быть «на коротком поводке» у начальства. Разве подобное можно допустить?!

Покупая аттестацию и аккредитацию школ (а это делается только с согласия и при участии вышестоящих органов), управления, комитеты и департаменты образования не просто заботятся о своих ставленниках и тех вознаграждениях, которые текут в карманы чиновников от директоров. Каждая «сохраненная» (то есть не закрытая в результате непрохождения аттестации или лицензирования) таким образом школа – это ремонт, питание детей, поставка оборудования. А значит – новые миллионные «доли», «распилы» и «откаты»⁵.

Аналогично «старшим товарищам» поступают многие руководители школ. Зачисляют в штат «мертвых душ» (родственников, друзей), которые получают зарплату, но не работают (работают за них бесплатно другие, либо эта работа в школе вообще не ведется.) Манипулируют «штаткой» (должностными ставками согласно штатному расписанию): расписывают четверть, половину или полную ставку на кого-либо из приближенных, который эту работу не ведет, а деньги за дополнительную ставку отдает директору или делится с ним. Некоторые штатные должности вообще выпадают: например, в школе семь ставок уборщиц; три из них реально задействованы. А остальные оформлены на подставных лиц, которые тоже остаются не внакладе, так

⁵О коррупции в Департаменте образования Москвы см.: Комков С. Наказ Сергеем Собянину // <http://www.nakanune.ru/articles/15011/>

как им идет трудовой стаж. Куда уходят деньги от этих ставок, пояснять, думаю, не надо. При этом основная нагрузка при уборке школьных помещений и территории ложится на учеников и нередко родителей.

Постоянно всплывают случаи мошенничества со стороны директоров с деньгами школьных попечительских фондов. А про массовые поборы с родителей за поступление в школу (чем престижнее школа – тем выше взнос) даже неловко лишний раз напоминать. Наконец, для директора существует еще один источник благополучия: нужная отметка, хороший аттестат, включение ребенка в группу для поездки за границу, «разруливание» конфликтной ситуации в классе в нужную сторону и т. д. – всегда «пожалуйста» для определенного контингента детей влиятельных и (или) состоятельных родителей.

Такая система в школах по понятным соображениям устраивает вышестоящие органы управления, и они никогда не будут инициаторами не только освобождения от должности, но даже объективной проверки деятельности подобных директоров. Любые жалобы со стороны учителей и родителей «отфутболиваются» формальными проверками с заранее известным результатом: «факты не подтвердились». Подобные отписки, рассуждения чиновников в интервью и в своих блогах демонстрируют их неприкрытый цинизм: казуистичный уход от сути проблемы, жонглирование красивыми, но пустыми словами, номерами постановлений и приказов – при этом всё (и все) остается на своих местах. Негласное, но жизненное правило любой клановой, криминальной структуры таково: «своих» не сдаем. Иначе они заговорят, и потянется ниточка к их «патронам» и «кураторам» со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Преступивших закон руководителей образовательных учреждений отстраняют от должности (о большем наказании даже и говорить не приходится), только когда их дела приобретают громадный общественный резонанс, что-либо скрыть, затушевать уже невозможно, и их отстранения требует прокуратура. В некоторых других случаях, когда уголовного дела нет, но давление родительской и (или) учительской общест-венности очень сильное, а процесс вышел на более высокий уровень проверки, Управление отправляет попавшегося на чем-либо директора на тихую должность (куда-нибудь в ОМЦ); и нередко случаи, когда этот человек, «переждав бурю» через несколько лет вновь назначается директором уже другой школы. Но все описанные случаи – частные. В основном, как я уже отметил, чиновники насмерть стоят за своего человека в школе.

С «чужими» же (правда, таких – единицы) руководителями школ не церемонятся. Если директор в чем-то стал негоден, позволил себе хоть какую-то самостоятельность, где-то ослушался чиновничьего окрика, то ни его личный талант, ни успехи возглавляемой им школы не станут препятствием для его увольнения. Найти формальные причины (то есть какие-то недостатки в работе) можно у каждого. А как это

затем повернуть, преувеличить, преподнести в нужном ракурсе – уж что-что, а закулисные интриги бюрократы умеют плести в лучшем виде.

3. Взаимоотношения внутри школы

Анализируя свой педагогический опыт, Е. А. Ямбург подметил одну важную деталь: «...Почти все наиболее испепеляющие конфликты и оставившие тяжелый, неприятный осадок на душе ситуации были связаны не с детьми, а с людьми вполне взрослыми и, как это ни покажется странным, не имели прямого, непосредственного отношения к школьным проблемам обучения и воспитания».⁶

Действительно, в подавляющем большинстве случаев конфликты возникают не из-за споров, дискуссий по вопросам содержания образования и воспитания. Противоречия заключены в *межличностных столкновениях* между педагогами, педагогами и администрацией, педагогами и детьми, представителями школы и родителями и т. п. Причем очень часто такие столкновения носят в основном субъективный, обывательский, мещанский характер. Они связаны с личностными амбициями, корыстными устремлениями, невысоким уровнем культуры и воспитанности всех их участников, и в первую очередь самих работников школы.

За последние десятилетия общий уровень педагогов (именно педагогов, а не только администрации) существенно снизился. У многих из них отсутствуют логичность, системность мышления, умение обобщать, видеть общие закономерности, способность предвидеть, прогнозировать ситуацию. Замотанные бешеным ритмом жизни на работе и дома, абсолютно не мотивированные внешней средой на реальное пополнение своего интеллектуального и культурного багажа, учителя в лучшем случае становятся *урокодателями*, мышление которых не выходит за рамки частных (конкретных форм и приемов ведения уроков), а вся деятельность подчинена одной-единственной цели: «только бы сдали ЕГЭ». У большинства из них система вытравилла не только способность, но и желание, стремление к самостоятельному мышлению, нравственные критерии деятельности.

«Мы дошли до такой черты», – с горечью констатирует В. А. Караковский, – «когда люди честные и искренние вызывают не уважение, а раздражение. Активное же неприятие лжи и фальши воспринимается как пережиток прошлого. Нет ничего страшнее проникновения этих тенденций в природу детства, в школу, в образование. А этот процесс уже идет полным ходом»⁷.

И не «ломая» себя, не переступая через собственное достоинство и определенные моральные принципы, – всего этого давно уже нет, – учителя лебезят перед начальством, строем ходят на выборы и (работая в избирательных комиссиях) уча-

⁶ Ямбург Е. А. Педагогический декамерон. М., 2008. С. 150.

⁷ Караковский В. А. Воспитание для всех. М., 2008. С. 31.

ствуют в их фальсификациях, оскорбляют детей, сплетничают, интригуют, смешивают с грязью своих коллег (у которых выше категория и больше зарплата), с пеной у рта борются за часы, разряды, почетные грамоты и звания; а их глаза загораются не от новой прочитанной книги или увиденного спектакля, а от посещения вещевого ярмарки и купленных на ней «тряпок».

Именно такие учителя идеальны с точки зрения школьного руководства. Не думают, а исполняют, лицемерны и угодливы, с готовностью принимают все «правила игры», навязанные свыше; короче – такие никогда не будут невыгодно оттенять собой аналогичные качества руководства.

А самое страшное заключается в другом. В школы приходят молодые, искренние, честные педагоги. Они летят по своей профессии, как на крыльях. Но очень скоро эти крылья им обрубают. Кто-то, не смирившись и разочаровавшись, навсегда уходит из профессии; кто-то остается работать исключительно ради заработка, постоянно ощущая психологический дискомфорт, разлад с самим собой; а большинство становится «как все»: циниками и формалистами.

«... «Способность», – отмечал Э. В. Ильенков, – заключается в умении действовать по логике той действительности, в которой «депонированы» операции и признаки их «включения», опираясь при этом на усвоенные схемы действий, но не останавливаясь в растерянности там, где уже усвоенные формализмы исчерпали себя и привели к трудности, к антиномии. Ибо в виде антиномии, в виде формально неразрешимого противоречия, всегда и встает перед человеком *вопрос*, подлежащий решению и не имеющий еще найденного *ответа*, уже разработанного способа действия, ведущего к ответу и решению»⁸. К величайшему сожалению, большинство педагогов (так же, как и их руководителей), не обладают *такими* способностями. Не потому, что их нет априорно. А потому, что современная система образования не только не формирует, не развивает, не требует наличия этих способностей, а, наоборот, подавляет их, вытравливает, уничтожает...

Сегодня полномочия директора школы существенно иные, чем раньше. При всем формализме поздней советской эпохи школьные профком, местком и тем более партком имели немало прав и при желании могли добиться снятия директора со своего поста. То есть существовал определенный контроль над деятельностью руководства «снизу». В наши дни он отсутствует полностью. Различные попечительские, школьные советы и т. д. – не более чем бутафория. Директор контролируется только «сверху», и это контроль направлен преимущественно на внешнюю, формальную сторону деятельности.

Нельзя поставить годовую (и даже четвертную) «двойку», оставить на второй год, открыть коррекционный класс или группу для систематически неуспевающих, отчис-

⁸ Ильенков Э. В. Школа должна учить мыслить. С. 70.

лить из школы злого хулигана, уволить нерадивого педагога, не послать по разнарядке представителей на слушания в Управу и т. д.

Зато можно травить, унижать не понравившегося педагога, кричать на сотрудников, оскорблять их, загружать ненужной и не входящей в их функционал работой, заставлять выходить на работу больными; всем своим видом, разговором, жестами и мимикой демонстрировать свое презрение к человеку. Можно придирается к учителю по мелочам, напоминать о прошлых ошибках, соединяя их воедино в ранг «вредительства»; закрывать глаза на проступки одних и делать выволочку за те же (или даже меньшие) нарушения другим. Позволять своим приближенным, а точнее – сатрапам, вести себя тоже как маленькие царьки по отношению к окружающим. Шантажировать и «давить» неугодных сокращением учебной нагрузки на будущий год, неудобным расписанием и графиком дежурств в каникулярное время, изнурительными показательными проверками, отказом в повышении категории, выдвижении на почетное звание и проч.

Все эти действия руководства школы не подпадают ни под какую статью законов. А раз формальных нарушений нет, то такими «мелочами» Департамент образования даже голову забивать себе не станет. Если же жалобы касаются нарушения каких-либо инструкций или иницируются коллективом родителей, то организуется формальная проверка с заранее известным итогом в виде отписки.

В условиях пресловутого ФЗ № 83, коренным образом изменившего статус и финансирование образовательных учреждений, полномочия руководителей школ на практике еще более возросли. В рамках нынешней системы управления полномочным хозяином положения был и остается директор. В реальности именно он (а не управляющие советы, группы качества и т.п.) будет определять баллы достижений учителей, а значит, и их зарплату. В такой ситуации произвола и конфликтов в школах станет значительно больше...⁹

Безнаказанность такого отношения к людям чревата. Человека без моральных принципов может остановить только страх наказания, а если оно не предусмотрено, его уже не остановит ничто. «По жизни я знаю», – делится своими наблюдениями М. М. Поташник, – «что глупость, спесь, самодурство одних и холопство других не бывают нейтральными постоянно. Если не остановить, то они становятся агрессивнее: *проверяющие превращаются в мракобесов, а холобы – в ничтожеств*. На всей этой мерзости начинает произрастать цепная реакция, и начинается моральное раз-

⁹ Лемуткина М. Учитель, выйти из класса // Московский комсомолец. 2011. 17 января; О сущности нового закона см.: Смолин О. Н. АУ, БУ и КУ: бюджетная сфера «выпадает в аут»? // Альтернативы. 2010. № 4. С. 140–167.

ложение и тех, и других»¹⁰. Этот тезис проецируется и на отношения между директором, администрацией школы в целом и учительским коллективом.

Я далек от мысли экстраполировать данные рассуждения на всех директоров учебных заведений, их заместителей, на всех представителей управленческих структур. Среди них умнейшие, порядочнейшие директора; грамотные, честные представители министерства, департаментов и управлений. Беда в том, что они находятся в абсолютном меньшинстве; они не определяют вектор развития системы образования, к их мнению практически не прислушиваются. Наконец они вынуждены работать *в рамках этой системы* со всеми вытекающими отсюда издержками...

Настоящий руководитель никогда не будет стоять над коллективом. А станет вести его за собой. Умному, эрудированному, порядочному директору нет необходимости что-либо и кому-либо доказывать. Его поступки говорят сами за себя. Чем профессиональнее, сильнее, ярче директор, чем выше его авторитет. Тем корректнее, уважительнее, благороднее он относится ко всем без исключения людям. «...Ровное, неизменно уважительное отношение как к людям, облеченным большой властью, так и к тем, кто стоит неизмеримо ниже тебя по иерархической лестнице, всегда свидетельствует о великом тождестве, том особом состоянии, когда человек, по большому счету, равен самому себе»¹¹.

4. Школьная система и дети

Подойдем к главному: к тем, ради кого ведется любая административная деятельность в системе образования, – к детям. Так же, как и у педагогов, результативность учеников (т. н. «портфолио») все больше оценивается не по реальным знаниям, уровню воспитанности и нравственности. А по степени участия в различных проектах, конкурсах, смотрах, фестивалях, конференциях. Конечно, какую-то пользу эти мероприятия приносят. Но при этом они приносят больше вреда свои формально-схоластическим, показным характером и, самое главное, тем колоссальным объемом времени, которое они отрывают у детей. Отрывают от реальной учебы, реального воспитания. А вкупе с серьезнейшей учебной перегрузкой, подменой базовых целей и принципов образования это приводит к *перманентному и катастрофическому падению уровня образования российской молодежи (помноженному к тому же на соответствующее падение здоровья детей)*.

Большинство детей не читает книг, не умеет грамотно (как устно, так и письмен-но) изложить свои мысли, имеет низкий уровень общей культуры. Абитуриенты-физики уверены, что Солнце вращается вокруг Земли, и не знают закон Ома; истори-

¹⁰ Поташник М. М. Скверный анекдот, или Нужна ли августовская приемка школ? // Народное образование. 2010. № 5. С. 111.

¹¹ Ямбург Е. А. Педагогический декамерон. С. 348.

ки – Рокоссовского и Королева, а все вместе (в том числе будущие филологи) делают в экзаменационных работах множество грамматических ошибок.

И эффектный проект с LEGO-конструктором не заменит знания законов Ньютона, красочная презентация о Бородинской битве – усвоения логики причинно-следственных связей этого события, а работа с мультимедийным проектором, посвященная юбилею Пушкина, – умения писать сочинение без ошибок. «Нанотехнологии» должны базироваться на фундаментальных основах образования, на его базовых ценностях, совершенствуя, обновляя, дополняя преимущественно их форму, методы работы с детьми. Но современные технологии не должны заменять собой содержание образования, исказить его суть, подменять содержание формой. Преваширование формы (причем не всегда удачной) над содержанием, отрыв первого от второго, уже дорого обошлись и обходятся нашей стране.

Самое страшное в подобной системе управления то, что дети существуют для системы, а не наоборот. Они являются не целью, а *средством* деятельности образовательных учреждений, образовательной системы в целом. *Средством* существования, наполняемости школ, получения зарплат и премий, выполнения рапортов об успешности образовательного процесса, внедрении новых технологий и проч.

При таком подходе, да еще в коллективе, раздираемом склоками, групповщиной, нездоровыми амбициями, дети как-то незаметно отходят на второй план. В условиях дикой перегруженности, постоянных материальных проблем, приоритета формально-демонстрационной деятельности, выхолащивания и искаженности содержательной стороны образовательного и воспитательного процесса, наконец, изменения под влиянием всех этих общественных факторов нравственно-интеллектуального облика самого учителя говорить об искренности в работе, любви к детям, стремлении раскрыть в них что-то новое, хорошее, светлое можно лишь с большими оговорками. «Видеть хорошее в человеке всегда трудно», – писал А. С. Макаренко. – «В живых будничных движениях людей, тем более в коллективе сколько-нибудь нездоровом, это хорошее видеть почти невозможно, оно слишком прикрыто мелкой повседневной борьбой, оно теряется в текущих конфликтах»¹².

Видя взаимоотношения среди педагогов своими глазами, а также через родителей, ученики хорошо усваивают микроклимат в школе и начинают играть на противоречиях. От частных детей быстро переходят к общему. Уже в основной школе они ясно осознают, что отсутствие учебы и плохое поведение ничего не значат, ни к чему не ведут, ибо их все равно ни при каких обстоятельствах (я не беру в расчет единичные, самые крайние случаи) из школы не отчислят. На второй год не оставляют; аттестат они получают, а поступить в институт можно и без знаний. И в условиях, когда престиж образования и уровень нравственности в нашей стране крайне низки, фак-

¹² Макаренко А. С. Собр. соч. в 4-х тт. М., 1987. Т. 4. С. 440.

тор *попустительства безнаказанности* играет главную роль для подростков. Потом эти дети таким же образом заканчивают ВУЗы, применяют свои знания на практике. А потом взрываются электростанции, разбиваются самолеты, сталкиваются поезда, пациенты гибнут от обычного укола.

Что касается поведения: речь идет не о каких-то детских шалостях и проступках. Некоторые тинэйджеры, как настоящие волчата, сбиваются в стаи, с особой жестокостью терроризируют одноклассников и даже учителей¹³. Родителю ребенка ничего не стоит придти в школу и «по-мужски» поговорить с непонравившейся учительницей. Можно до бесконечности обивать пороги департамента образования, муниципалитета, полиции, писать возмущенные письма, но в девяти случаях из десяти подобного – выражаясь политкорректно – «ребенка с ярко выраженным девиантным поведением» из общеобразовательной школы не отчислят.

В данном контексте у чиновников вырисовывается тот же алгоритм действий (а точнее – инстинкт самосохранения), что и в отношении к неудовлетворительным отметкам. Отчислить из школы – значит не только испортить статистику, попасть под «раздачу» вышестоящих органов. Отчислить из школы – значит озадачиться дальнейшим обучением и воспитанием неблагополучного подростка; это значит увеличить число коррекционных школ и интернатов для подобных детей. И самое основное – в корне поменять нынешнюю управленческую практику, которая делает возможным массовые случаи такого поведения детей. Идти на такие «жертвы», конечно, недопустимо. Проще сделать вид, что в целом в школах царит полное благополучие. Только потом подобное «благополучие» плавно обращается в скинхедов и футбольных погромщиков, малолетних убийц и несовершеннолетних законченных наркоманов.

5. Содержание образования

Не затрагивая в данной статье методические аспекты, отмечу те стержневые элементы содержания образования, которые напрямую связаны с определяющей моделью управления школой.

Первое. *Идеологизация.* Под разговоры о демократизации, о школе вне политики, идейном плюрализме на самом деле большинство учебников (в первую очередь,

¹³ В 2010 г. школьное сообщество потряс беспрецедентный случай в одной из школ Иркутской области, в которой девятиклассники на протяжении нескольких месяцев избивали и унижали пожилую учительницу физкультуры. Узнав о случившемся, администрация школы предпочла не выносить сор из избы, а суд оправдал единственного из малолетних преступников, кто был привлечен к уголовной ответственности.

(<http://www.ntv.ru/novosti/188756/video/>; <http://gorod48.ru/news/44016/>.)

по истории, обществознанию, литературе) в значительной мере идеологизированы¹⁴. Главной составляющей этой идеологии является т. н. «либеральный консерватизм»: апологетика частной собственности и потребительства, идеализм и эклектичность воззрений, религиозность и антисоциалистичность. В этом же ключе следует понимать введение в школьную программу изучения религии, фактическое изъятие из курса обучения астрономии, критику эволюционной теории происхождения человека. Во многих учебных пособиях по разным предметам присутствуют непроверенные, сомнительные идеи и тезисы. Наконец, есть учебники и пособия, разрешенные и рекомендованные на самом высоком уровне, в которых практически открыто проповедуются насилие, пошлость, безнравственность¹⁵.

Огромное число учебной литературы по всем предметам страдает методологическими изъянами и фактическими ошибками; написано литературно неграмотным, сложным для школьников языком. И опять-таки все эти книги «рекомендованы», «допущены», «разрешены», так как на этом делаются большие деньги.

Второе. Перегруженность. Даже если бы удалось отбросить громадный пласт показной, ненужной деятельности, сами программы, предметы, учебники, расписание катастрофически перегружены. *И чем лучше, известнее школа, чем выше ее статус, тем данная тенденция сильнее, безжалостнее для учеников и учителей. Чем успешнее ученик, тем больше его организм работает на износ.*

В условиях резкого падения уровня культуры и образования в стране в целом и у детей в особенности родителям небезуспешно навязывается новый «стандарт» обучения: престижно изучать огромное количество предметов, посещать множество факультативов и кружков дополнительного образования, заниматься с преподавателями индивидуально.

Естественно, жизнь не стоит на месте, и объемы учебной нагрузки не могут не увеличиваться и не усложняться. Но беда в том, что это увеличение и это усложнение происходят в основном спонтанно, эмпирически, непродуманно. Не видно серьезных исследований, объединяющих научных специалистов, методистов, педагогов-

¹⁴ Об учебниках истории и обществознания см.: Соловьев С. Идеологические мифы в современных учебниках истории // http://scepsis.ru/library/id_2712.html; Черняков С. Хромающая методология, или Монголо-татары как собиратели русских земель // Первое сентября. 1998. 22 декабря; Его же. Об астрономическом вращении и историческом превращении // Первое сентября. 1999. 23 марта; Его же. Краткий курс начинающего иезуита // Первое сентября. 2001. 17 апреля.

¹⁵ Например, в одном из учебников по «литературному чтению» для 2 класса авторы мало того, что исказили сюжет знаменитой сказки «Красная шапочка», так и еще придали этому искажению ярко выраженный оттенок педофилии. (Минкин А. Маленький мальчик нашел пулемет // Московский комсомолец. 2011. 7 сентября.)

практиков, психологов, педиатров, которые могли бы создать *целостную концепцию (или, по крайней мере, парадигму этой концепции) коррелирования необходимых знаний, заложенных в стандарте и программах, с сохранением и поддержанием здоровья детей, с наличием у них свободного времени.*

Насыщенность учебной нагрузки создает у родителей *иллюзию* качественного образования, эффективности работы школы. Конечно, при таком подходе дети получают немалые, в том числе необходимые, знания. Однако в первую очередь данный путь сопряжен с внешним антуражем и имеет под собой материальную составляющую: чем больше предметов, кружков – тем больше у школы средств.

Отметим серьезное противоречие в содержании образования. С одной стороны, прослеживается все более жесткая ориентация на узкоспециализированный подход. (Именно на это с точки зрения содержания направлен проект нового образовательного стандарта для старшей школы: выбор нескольких предметов и их углубленное изучение для успешной сдачи ЕГЭ.) С другой – происходит перманентный рост учебной нагрузки, увеличивается количество различных предметов, факультативов и информации по каждому из них. По логике, это должно приводить к повышению общей культуры учащихся, к их всестороннему развитию.

Казалось бы, одно другому не мешает, а, наоборот, дополняет. Однако противоречие заложено не между «специализированным» и «всесторонним» подходами к образованию учащихся – как раз здесь один компонент действительно дополняет другой. Противоречия заложены внутри каждого из подходов и вытекают из их сущностного содержания.

Разнообразие учебных предметов и курсов не ведет к всестороннему развитию личности, так как их содержание, цели и задачи в целом не направлены на это. На практике такая множественность ведет, в первую очередь, к ненормальной перегруженности детей. Кроме того, для наполнения учебного плана второстепенным, незначительным, дополнительным целенаправленно урезаются часы по базовым дисциплинам (физике, истории, литературе и др.). А идеология жесткого прагматизма, культивируемая у школьников обществом и самим образованием, заставляет их сосредоточиться исключительно на предметах, связанных с их последующим поступлением в ВУЗ; все остальное является для них вторичным и, по сути, ненужным.

Углубленное изучение нескольких экзаменационных предметов не тождественно знанию этих дисциплин. Содержание, цели и задачи, которые заложены в современных ГИА и ЕГЭ, могут привести, в лучшем случае, к добротному усвоению определенных, формул, терминов, дат из предмета, но не самого предмета. «При этом происходит вовсе не усвоение *предмета* (а знание ни в чем другом, кроме этого, и не может заключаться), а лишь усвоение *фраз* об этом предмете, лишь усвоение вербаль-

ной оболочки знания *вместо* знания»¹⁶.

Третье. Концептуальные *цели и задачи*. Вместе со страной в целом со сменой общественно-экономического строя школа, как и другие социальные институты, кардинально изменила свою стратегическую парадигму развития. *Классовый характер* современного российского образования проявился не только в делении учебных заведений на массовые и элитные, нарастающей коммерциализации среднего образования, закрытии малокомплектных, сельских школ, тяжелом материальном положении педагогов в глубинке.

Классовый характер российского образования проявляется и в его содержании. Под сурдинку разговоров о «модернизации», «лично ориентированном подходе» и т. п. современное образование советскую концепцию формирования всесторонне развитой личности заменило, по сути, стратегией формирования грамотных потребителей и обывателей, специалистов узкого профиля¹⁷. Именно на это сориентирован ЕГЭ; именно в этой плоскости лежит проект нового образовательного стандарта для старшей школы¹⁸.

Механическая зубрежка, схоластический количественный набор фактов, приоритет фразы над мыслью, формы над содержанием – основные звенья подобной цепи. В конечном итоге, данное обучение формирует у детей отсутствие способности к суждению, к самостоятельной мысли.

Таким образом, даже в самых передовых школах, без коррупции и формализма, само содержание нынешнего образования делает его в значительной степени непригодным.

Заключение

Поднятые в данной статье проблемы присущи не только образованию, средней школе. Они присущи любой иной сфере общественной жизни, социальному строю в целом. Если общество нездорово, наивно полагать, что какая-либо его часть может сохранить здоровье.

¹⁶ Ильенков Э. В. Школа должна учить мыслить. С. 80.

¹⁷ Министр образования А. Фурсенко прямо заявил, что недостатком советской системы образования была попытка формировать человека-творца, а сейчас задача заключается в том, чтобы взрастить квалифицированного потребителя, способного квалифицированно пользоваться результатами творчества других. (<http://www.smolin.ru/duma/audition/2008-03-05.htm>)

¹⁸ О содержательных аспектах проекта образовательного стандарта для среднего (полного) общего образования см.: Рыжаков М. В. Страна «стандартизированных» невежд? Что готовят нам новые ФГОСы-2010 // Народное образование. 2011. № 4. С. 11–18.

То, что происходит в школе, в основном не имеет такого яркого, публичного резонанса, как чрезвычайные происшествия в МВД или на транспорте. Но это мина замедленного действия. Уже выросли целые поколения малограмотных, невоспитанных, циничных и жестоких людей. Уже Россия по всем показателям отброшена на десятилетия назад. И это притом, что в определенной мере еще существовал и существует человеческий и материально-технический потенциал советской эпохи. Дальше при таком развитии ситуации будет только хуже. Можно сколько угодно спорить о положительном или отрицательном влиянии тех или иных реформ в образовании, но *есть объективные показатели положения России в мире по образованию (и напрямую связанные с образованием), с которыми не поспоришь. А эти показатели удручающие.*

В советское время мы входили в тройку наиболее развитых стран по образованию. Последний доклад ООН по развитию человека дает нам в области образования 54-е место. Организация Объединенных Наций признала, что ключевым показателем развития страны является не ВВП, а так называемый индекс человеческого развития. Согласно расчетам Центра изучения человеческого капитала, 25 лет назад, если бы этот индекс измерялся, Россия входила бы в десятку наиболее продвинутых стран. В 2009 году мы оказались на 71-м месте¹⁹.

В условиях изнуряющих отчетов и проверок, показухи и лжи, хамства и лицемерия, неприкрытого давления и наживы происходит *отчуждение педагогов от педагогики, различных форм учительской деятельности от ее сущности, детей от школы. Труд учителя, работа школы, деятельность департаментов и управлений становятся внешней, превращенной формой обучения и воспитания детей, в основе своей чуждой этим понятиям.* Воспитание и обучение, а вернее – дети – средством достижения карьерного роста и материального благополучия.

Без сомнения, и в нынешнее время, в современной школе есть определенные положительные моменты. Есть немало искренних, болеющих за свое дело и за детей, неравнодушных педагогов. Функционируют замечательные школы. Много талантливых учителей и учеников. Совершенствуется материально-техническая база школы. Появляются интересные методические разработки. (Например, Московский регистр качества образования – электронная программа-мониторинг успеваемости учащихся.) Введен новый образовательный стандарт для начальной школы, который, по крайней мере, теоретически прогрессивен. И, если бы не эти «плюсы», падение среднего образования в пропасть происходило бы еще быстрее, жестче, безвоз-

¹⁹ <http://www.smolin.ru/actual/comments/2011-07-11-Le%20Courrier%20de%20Russie.htm>;
<http://ru.wikipedia.org/wiki>.

вратнее. Однако то положительное, что присутствует в современной системе образования, нивелируется и перевешивается отрицательным.

Указанные недостатки средней школы не фатальны; все они преодолимы. Существуют и давно успешно апробированы механизмы борьбы с коррупцией, обеспечения приоритета реальной деятельности над формальной, повышения качества образования. Однако решение этих задач нынешним управленцам не нужно и даже опасно. *Наоборот, такая система управления идеальна для данной модели образования в рамках существующей общественной системы!*

Суть современной модели образования, основанной на извлечении сиюминутной прибыли, выгоды, – формально-демонстрационная деятельность. А она не может не отрываться от реальных задач образования и воспитания, не может осуществляться вне бюрократического, коррупционного поля. Любая объективность, содержательность противоречат данной системе, подрывают ее. Следовательно, система в целях самосохранения уничтожает, вытравливает эти качества в любом своем элементе (среди чиновников, администрации школ, учителей). Или-или. Третьего здесь не дано.

И никакие смены региональных, окружных и районных руководителей образования, даже возможная отставка крайне непопулярного министра не решают и не решат главного. Ликвидировать порочную систему управления образованием может только смена вектора общественно-политического развития. А иначе... Что будет иначе, нетрудно догадаться.