

ИНТЕРЬВЬЮ С ЧЛЕНАМИ ДИРЕКТОРСКОГО КЛУБА

В дискуссиях о школьном образовании практически не слышен голос директорского корпуса страны. Между тем, именно директора школ больше, чем кто бы то ни было, занимаются конкретной реализацией образовательной политики. Директор — с одной стороны, чиновник, представитель администрации, включенный во властную вертикаль. Но его этаж в этой вертикали — самый нижний; на нем он встречается с теми людьми, которые занимаются самой непосредственной практической работой преподавания. Поэтому, с другой стороны, директор — тот же учитель, он живет и трудится внутри школьного педагогического коллектива, только по своему рангу обязан думать и о выходящих за рамки одного учебного заведения проблемах. Как же представляют себе директора российских школ положение дел в образовании? Что видно им из их директорских кресел? Об этом мы будем говорить с участниками проекта «Директорский клуб»¹.

¹ Проект осуществляется при поддержке «Русского журнала».

С. Л. Менделевич

ОБРАЗОВАНИЕ В ОТСУТСТВИЕ ГОСЗАКАЗА

«Вопросы образования»: *В последнее время часто как фразеологизм используется словосочетание «особенности национальной...» — охоты, рыбалки и т.п. Каковы, на Ваш взгляд, особенности национального образования в России?*

С. Менделевич: Если говорить о традиционных особенностях национального образования в России, то я бы определил так: российское образование системно и признается социальной ценностью. К сожалению, и то и другое было утрачено в середине 90-х, но потом постепенно начался возврат. Я не берусь судить о массовой провинциальной школе и могу говорить только о школах крупных городов — так вот, в них системность удалось сохранить за счет сохранения людей — носителей этой системности, учителей, которые скорбели о том, что все рассыпалось, и теперь пытаются что-то воссоздать. И многое в этом направлении сделать удастся. Во всяком случае, если сравнивать с американским, немецким, английским образованием (я не беру французское — оно гораздо более системно, чем наше), то все-таки системность остается. Уважение же к образованию утрачено, видимо, всерьез и надолго. Хотя признание за образованием некоторой прагматической ценности без всякого уважения к нему, конечно, есть. Медленно, но все-таки выстраивается в стране бизнес — а в нем нужны образованные люди. Приходит понимание, что серьезный бизнес — не место для ларечников. И если так будет продолжаться, то у нас есть шанс постепенно вернуться к социальной ценности образования на новом уровне.

Кроме того, есть еще одна особенность образования, которую нельзя не назвать. Россия велика и разнородна. Как раньше образование было цементирующей силой на всем пространстве России, так и сейчас в нашей невероятно раздерганной, содрогающейся в пароксизмах внутренних национальных проблем стране образование остается одной из немногих составляющих жизни, которые едины для всего государства.

ВО: *Внутри образовательного пространства существует множество мифов. Один из самых сильных и устойчивых — миф о советской школе, дававшей качественное бесплатное фундаментальное образование и разрушенной вместе с СССР. Каково Ваше отношение к школе, которую мы потеряли, к самой идее сравнивать «век нынешний и век минувший»? Все-таки долгое время вы работали в советской школе.*

С.М.: Я работаю в школе российской примерно столько же, сколько и в советской. А поскольку пришел в школу в 1968 году и прошел путь от лаборанта до директора, то, как вы понимаете, за это время успел многое понять и оценить. С моей точки зрения, миф о советской школе и ее разрушении — действительно миф, прежде всего во второй части. С одной стороны, любая хорошая школа в России сегодня — советская. В том смысле, что сохраняет системность образования и единство обучения и воспитания. Цели воспитания — да, они меняются, но и при советской власти они время от времени менялись. С другой стороны, в массовой же нынешней школе (в отличие от хорошей), как и в советское время, господствуют основополагающие принципы «ты начальник — я дурак...» и «не высывайся». Так что же разрушено?

Если же говорить о негосударственных школах, которые являются все-таки не альтруистическими учреждениями, а предприятиями, созданными с целью получения прибыли, то у них другие законы, они не имели советских предшественников, о «разрушении» которых можно было бы рассуждать. Они и должны развиваться по-другому. И слава богу, что эти школы есть и что развиваются.

ВО: *Отношения государства и школы — непростой вопрос. Как поменялись они по сравнению с советским временем?*

С.М.: Государственная школа остается инструментом государства — как и в советское время. Другое дело, что государство в какой-то момент бросило вожжи, с помощью которых оно этой школой управляло, поскольку перестало понимать, зачем ему это надо. Денег нет, планировать — ничего не планируем, авось как-нибудь кривая вывезет. Но мы, грешные, привыкли к вожжам, и хоть они и брошены, а все равно примерно по тому же курсу мы и пилили, сколько

могли. И до сих пор как-то пилим. Сейчас вожжи стали потихоньку подбирать, сейчас нас пытаются закрутить, а мы уже привыкли к некоторой вольности. Подбор вожжей воспринимаем как оскорбление, что, конечно, неправильно. Пройдет несколько лет, и у нас наконец опять появится внятный государственный заказ. Он ведь был в советское время (правда, сегодня я его не взялся бы выполнять, этот заказ советской власти; кстати сказать, и раньше он никогда толком не выполнялся, по крайней мере — в хороших школах), а потом исчез. А для массовой средней школы такой заказ совершенно необходим, она его ждет и жаждет.

Вот посмотрите, например, что творится с Единым экзаменом. Кто поддерживает ЕГЭ сегодня активнее всего? Самая дальняя провинция. Она получила заказ поддержать ЕГЭ — и будет его поддерживать. Он ей не нужен, равно как и никому не нужен, но школа получила этот заказ и радостно выстроилась под него. Вы говорите, что советская школа разрушена. Где? Вот она — что приказали, то и делаем.

При этом сказать, что это плохо, я не могу. Потому что из этого тоже можно извлечь нечто положительное. От этого тоже будет какая-нибудь польза. Какая — пока трудно сказать, но ничего абсолютно вредного в образовании на моей памяти не было и, наверное, не будет. Плюс всего этого хотя бы в том, что любое изменение заставляет нас немножко думать и шевелиться — а как к этому адаптироваться? А что из этого можно извлечь?

ВО: *Вы тоже работаете с ощущением отсутствия государственного заказа?*

С.М.: Конечно! Правда, специфика нашей школы в том, что к нам традиционно обращен другой заказ — социальный, общественный. Это заказ на фундаментальное специализированное образование, на воспитание независимой личности, чувство собственного достоинства которой опирается на академические достижения и труд. Не уверен, что именно этого государство может требовать от любой школы.

Но платит нам не общество, а государство. А оно до сих пор не удосужилось сказать нам, чего оно от нас хочет. Вот в этом отношении мы, действительно, несколько потеряны. Много из того негативного, что происходит в нынешней школе, связано именно с отсутствием госзаказа. Никто не занялся тем, чтобы сформулировать, для чего государством вкладываются деньги в школу. Государство нам платит, не зная, зачем оно это делает. Или знает, но держит в секрете и отделяется общими словами о всеобщем равенстве возможностей.

ВО: *По оценкам специалистов (И.Фрумин, К.Васильев), «российское школьное образование все более существенно отстаёт не только от высокоразвитых, но и от ряда развивающихся стран и стран с переходной экономикой в области освоения выпускниками школ основных компетентностей, необходимых для эффективной работы в современной экономике и активного участия в жизни общества». Какие это компетентности, с Вашей точки зрения? Можно ли говорить об изменении их набора в последнее время?*

С.М.: Для меня вопрос переключается с тем, что вы спрашивали о качестве советского образования. Я вспоминаю, как в конце 80-х посетил несколько сильных американских школ и удивился тому, насколько наше, еще то, советское, образование выше по качеству. Доказательство этому не только мои наблюдения, а и наблюдения наших учеников. Когда они ездили в такую известную американскую школу, как Bronx High School of Science, то единственный предмет, на котором они чувствовали себя там неуверенно, был social studies, потому что у нас такого предмета совсем нет и мы не понимаем, про что это, а на всех остальных они занимались на класс старше — при том, что это чужой язык. А это были продукты советской школы. Значит, учили мы их неплохо. Не думаю, что сейчас результат был бы другим. Ни учителя, ни дети не стали хуже.

Что же касается «компетентностей», то я не очень понимаю это новомодное слово. Мы, безусловно, отставали и отстаем во всем том, что касается прикладных аспектов образования. Когда-то с Александром Асмоловым мы мечтали о том, чтобы сделать 12-й класс, для того чтобы в этом классе дать машинопись (тогда не было компьютеров), рабочий иностранный язык, водительские права и такого же рода прикладные вещи — и немножко углубить какие-то базовые предметы. (Потом эта идея извратилась до изумления: решили, что нужно размазать то, что делается за одиннадцать лет, на двенадцать.) Если под компетентностями понимается то, о чем я сейчас говорил, — да, мы в этом отстаем все больше и больше.

В то же время, наши девяносто выпускников в год — одаренные и явно мотивированные молодые люди — ежегодно поступают, в основном в МГУ, чтобы в дальнейшем заниматься фундаментальной наукой. По моим наблюдениям, на недостаточное владение чем бы то ни было, и в частности «компетентностями», ни они, ни их преподаватели не жалуются.

Что же касается часто звучащих в последнее время слов о необходимости перестать давать знания, а переключиться на умения (например, ориентироваться в быстро меняющемся мире), то у меня как

у человека старомодного, возникает сомнение. В том, что этому где-то учат. В том, что этому вообще можно учить. Такие умения скорее относятся к складу характера отдельного человека, а не к системе образования. И потом — как можно учить применять знания, если самих знаний не давать? Я согласен с тем, что умение оперировать знаниями, а не просто хранить их — важнейший продукт образования. Но нельзя научиться оперировать только тем, что лежит на внешних носителях. Хотя, еще раз повторяю, я могу во всем этом ошибаться, так как к числу вышеупомянутых специалистов себя не отношу.

ВО: *Вы сказали, что в обществе существует заказ на специализированное, профильное образование. Одна из горячих тем последних лет — переход к профильной школе. Ваше отношение к этому процессу? Какие плюсы и минусы, какие опасности видны человеку, почти два десятка лет возглавляющему одну из ведущих школ России с профильными классами?*

С.М.: Трудный вопрос. Кстати, наши классы не профильные, а специализированные. Специалисты (вот ведь слово какое удобное...) утверждают, что это совсем разные вещи. В специализированном классе учится тот, кто сумел поступить, а в профильном — кто захотел выбрать.

Я много думал о том, хорошо это или плохо — профильная школа. Хорошо, безусловно. Но я чего боюсь? Мы ж привыкли все под козырек брать. Если будет поставлена задача сделать все школы профильными, то это абсурд. На это нет ни людей, ни денег. Нужно облегчить школам возможность создания профильных классов? Конечно! При этом главное — не брать обязательство провести через профиль всех.

Надо ясно понимать, что для многих детей в России школа — это не только первое, но и последнее образование. И не обязательно оно должно быть профильным. Оно может быть таким — а может и не быть. Каждый ребенок имеет право выбирать. И еще — ведь часто родители загоняют детей на профили. Ребенку бы еще в целом поучиться, а потом он, может, и захочет что-то делать — а тут ситуация, когда тебя родители отправили туда, где место добыли или где им кажется престижнее, и тем самым отсекали все другие возможности.

ВО: *В Вашей школе учится много одаренных или высоко мотивированных детей. В чем, с Вашей точки зрения, сложности обучения таких детей?*

С.М.: Одаренные дети — это конечно, наша специальность, которую мы осваиваем много лет. Учить их интересно, но необыкновенно трудно. Ведь многие одаренные дети — это дети с массой психологических трудностей, без этого одаренности не бывает.

Кроме того, любому учителю тяжело признавать, что ребенок умнее его. У нас это положение — норма. В каждом классе есть несколько детей, чье интеллектуальное превосходство мы не можем не признать. Если на этом фоне ученика постоянно ставить в привычную школе позицию подчинения, то все погибнет. При этом нельзя культивировать в детях ощущение собственной исключительности, они должны понимать, что мы опытнее и больше знаем. Тогда одаренные дети учатся не только наукам, но и взаимоотношениям с людьми.

Просто же мотивированные дети тоже требуют многого. Их все время нужно интеллектуально «кормить», уметь ставить перед ними задачи на пределе возможного. А предел этот у каждого свой. Так что все наше «производство» — штучное. Серийного не получается. В одном классе действует одновременно много программ.

А еще нужно научиться сотрудничать с этими детьми, а не руководить ими — только так можно организовывать работу. Далекое всем нашим учителям это легко дается. Ведь традиционно российская школа во многом являлась и является инструментом насилия...

ВО: *Вопрос об учителях и взаимоотношениях в педагогическом коллективе, в том числе и с администрацией, — очень сложный вопрос для многих школ. Директор школы — это учитель или чиновник? Человек, живущий в коллективе или стоящий над ним? Что в Вашем опыте как директора школы, с Вашей точки зрения, может быть полезно коллегам-учителям и директорам?*

С.М.: Я директорствую здесь 19 лет. До этого директором нигде не был и, думаю, не смог бы быть. У меня с коллегами ровно те же отношения, о которых я только что говорил. Многие из них образованнее и умнее меня. Я скорее являюсь тем, кто готов всех выслушать и попытаться примирить разные точки зрения. Кроме того, в этой школе можно ставить задачи развития. У нас действительно сложилась, извините за избитый оборот, команда единомышленников. Это и дает возможность, силы и желание претерпевать тяготы директорства. Ведь не секрет, что законодательство наше в образовательной области столь же нелепо, как и в остальных, поэтому приходится постоянно думать, как задачи, которые мы себе ставим, решать в рамках этого законодательства.

Я вывел для себя за годы работы директором три правила, которые нужно принять, если ты хочешь делать хорошую школу. Первое — не надо стараться, чтобы тебя признали лучшим, иначе начинаешь работать на ближнего начальника. Второе — не надо бояться людей умнее и талантливее тебя. Если их нет вокруг — это плохой знак. И третье — «когда король ведет войну, народ не дол-

жен знать об этом». Проверки, инспекции, внешние проблемы школы касаются администрации и никого больше.

ВО: *И напоследок: какой вопрос об образовании нами не был задан, а он, с Вашей точки зрения, является существенным?*

С.М.: Есть вещь, о которой считается неприлично говорить — это деньги. Я бы спросил так: а хватает ли школе денег? И не просто денег, а бюджетных. И знаете, что, пожалуй, ответил бы? В Москве — хватает. Нужно только не давать их разворовывать и стараться грамотно тратить. Тогда их хватит — на базовый уровень. Подчеркиваю, на базовый. Но никто не хочет работать на базовом уровне. А вот для того, чтобы подняться выше, денег не хватает катастрофически. Общество готово эти деньги заплатить — в отличие от государства. Надо дать школе возможность эти личные и корпоративные общественные деньги получать. Вы хотите сказать, что для этого уже существуют все законы? Ну так вот, кто попробует в их рамках это сделать, пусть расскажет, как у него сегодня это получается. С интересом послушаю.