

Е. Л. Рачевский

«ОБРАЗОВАНИЕ — УЖАСНО АЗАРТНАЯ ШТУКА»

«Вопросы образования»: *Первый вопрос — самый общий: какова, с Вашей точки зрения, ситуация в нынешнем образовании? Как видится она Вам как школьному директору?*

Ефим Рачевский: Если коротко, то я бы сказал так: все в ожидании. А поскольку привыкли ожидать чего-то непонятного и страшного, то есть некоторая настороженность. Директора школ — это народ циничный, у большинства — психология ротного командира, суть которой такова: не торопиться выполнять приказы и распоряжения начальства, поскольку через день-два они могут рассосаться или измениться. На мой взгляд, так ощущает себя большинство директоров массовых школ.

ВО: *А Вы?*

Е.Р.: А я никогда не ждал. Потому что мне ждать некогда. Вы знаете, директор по определению должен быть государственным, а государство никак не может разродиться четким образовательным заказом — все время какие-то выкидыши появляются. Но существует социум и достаточно четко выраженный социальный заказ. А поскольку, каким бы ни было экономическое состояние страны, люди будут заниматься любовью, будут рожать и обязательно хотеть, чтобы их дети жили лучше, чем они сами (а это «лучше» касается и образовательной сферы), то социум будет по-прежнему вкладываться в образование — хочет этого государство или не хочет. Поэтому для меня слова «ожидание» не существует, а есть такие понятия, как «прогноз», «планирование», стратегическое и текущее. И я точно знаю, что то дело, которым я занимаюсь, будет остро востребовано все больше и больше.

Я на днях слышал замечательную выкладку, кажется, от ректора Белорусского университета, о том, что к 2015 году в США в сфере образования будет работать до 20% населения. Поскольку это реальные инвестиции в человеческий капитал, а вложения в другие сферы становятся все менее и менее эффективными. Отсюда делаем заключение: мы занимаемся перспективным, радостным и востребованным делом.

ВО: *А как на такую Вашу позицию реагирует само государство? Ведь самим фактом подобного отношения к делу Вы невольно как бы упрекаете государство в том, что оно неспособно эффективно действовать.*

Е.Р.: Давайте сразу локализуем понятие «государство». Возьмем, допустим, окружную образовательную власть. Она реагирует не на позицию, а на действия. А поскольку школа хорошая, то умная власть не мешает и радуется, что я не хожу и не клянчу дополнительные ресурсы, а выдаю на-гора те показатели, о которых все пишут: качество образования и его доступность.

ВО: *А чего, с Вашей точки зрения, государство в школе не понимает? Идёт время, меняется страна — а государство все не понимает и не понимает...*

Е.Р.: Я сказал бы так, может быть, парадоксально: умом понимает, а сердцем не верит. Понимает перспективность инвестиций в человеческий капитал, и даже декларирует это, но сердцем все равно в это не верит.

ВО: *Государство сейчас предпринимает попытку реформировать образование. Какие шаги в этой сфере кажутся Вам осмысленными? Какие вызывают опасения и желание «переждать»?*

Е.Р.: Достаточно осмысленными являются шаги в ключе последней стратегии модернизации образования. К их числу я уверенно отношу профильное обучение, Единый экзамен, развитие информационного пространства системы образования. Это также стремление персонализировать, индивидуализировать образование. Это попытка изменить высшую профессиональную школу. Это мучительные процессы, связанные с изменением системы оплаты труда учителей.

Что не устраивает? Прежде всего, некая боязнь перед серьезным хирургическим вмешательством в систему образования. Ну вот, например, нужно реструктуризировать сельскую школу. При нынешних коммуникациях, при возможностях транспорта географическое плечо досягаемости существенно возросло. И для того, чтобы получить образование в соседнем селе, не нужно добираться туда пешком целый день. Но по-прежнему раздаются истерические

вопли лириков от образования: «Руки прочь от сельской школы!». А в этом селе учить-то, может, и некого — там осталось несколько бабушек, один дед и случайно забредший пионер из соседнего города. У нас сейчас в России 60 тысяч школ, из них значительная часть — малокомплектные. Тут нужны решительные шаги. Нужно создавать учебные центры там, где есть кадровые ресурсы, информационные возможности. И купить им автобусы. И дороги делать. Правильно поступил президент Татарстана Шаймиев, которого организация профильного обучения вынудила начать строить хорошие дороги. Вот пример того, как инвестиции в образование влияют на развитие и других сфер хозяйства.

Есть и еще пример, он касается системы профтехобразования. Она давным-давно в России превратилась в приюты и богадельни, в систему отсроченной социализации. Рынок труда резко реструктурировался, невероятно возросла доля системы услуг, а не производства. И рыдать по поводу того, что в наших квартирах не телевизоры «Рубин», а «Тошиба» и «Самсунг», нечего. Вкладываться в материально-техническую базу ПТУ никто не собирается, да и сама база устарела лет на 20–30. А ресурс это гигантский, в том числе и ресурс недвижимости. Необходима радикальная реструктуризация этой сети вот по каким направлениям. Первое: если работодатель нуждается в специалистах высокой квалификации, то он будет выкладывать деньги за такого специалиста. Следовательно, обучение должно носить целевой характер. Второе: не надо учить три года профессии фрезеровщика или оператора машинного доения. Для этого достаточно шести-девяти месяцев. Я сомневаюсь, что, скажем, тому же фрезеровщику нужно знать технологию на уровне сопромата, тем более что современный хай-тек стал совершенно другим. Нужно переходить на модульное обучение. Тогда система начального профтехобразования станет мобильной, адаптивной и высвободятся гигантские государственные ресурсы, которые можно направить на другое.

Третий пример, очень острый. Я не знаю точно, но по моим подсчетам в России свыше 100 педагогических вузов. А школа при этом нуждается в педагогических кадрах! Я предложил бы закрыть 80 и оставить 20. Почему? Давайте вспомним историю, как в 70-е годы на базе региональных педвузов открывались университеты. Университет брал кадры в тех же педвузах. В педвузах остались маргинальные фигуры — и так не очень сильные, эти учебные заведения еще больше ослабели. Это первая причина для закрытия многих педвузов. Вторая: хотим мы или не хотим, но сегодня в педвузы идут далеко не самые сильные абитуриенты. При этом в шко-

лу идут работать выпускники не педвузов. Получается какая-то абсурдная вещь: и так скудный бюджет Министерства образования тратится на то, чтобы готовить специалистов для других сфер. Что же делать? У меня есть предложение: либо при классических университетах открывать педфакультеты, либо создавать для выпускников университетов, которые хотят идти в школу, эффективную систему послевузовского образования, чтобы дать им в руки реальный психолого-педагогический инструментарий для работы в современной школе.

ВО: *Примеры, действительно, интересные и острые, но общественное сознание как-то больше связывает с реформами другие вещи — ЕГЭ, профильное обучение, стандарты. Как вы относитесь к ним? Какие, например, опасности видны Вам, человеку, ратующему за профильное образование, если страна будет переходить на него в массовом порядке?*

Е.Р.: Давайте, действительно, начнем с профильного обучения. В чем плюсы предлагаемой системы? На мой взгляд, профильное обучение рано или поздно приведет к максимальной персонализации образовательного процесса старшеклассников. Это просто необходимо образованию. Критики же не читали или плохо читали концепцию профильного образования. В ней четко и ясно сказано, что профильная школа не является инвариантной, обязательной. Более того, в концепции зафиксировано, что 30 или 40% старшеклассников могут не учиться на профильном уровне. Наконец-то, кстати, придумали и обозначение для непрофильных школ — «универсальные». Второй момент: нет профильной школы, а есть профильное обучение. Это воля ребенка: выбираешь базовый уровень — и ради бога, никто тебя насильно на профильный не загоняет. Более того, это и не под силу государству — организовать всеобщее профильное обучение, для этого не хватит никаких ресурсов.

Я знаю многих противников профильного обучения. Часть из них входит в так называемое «предметно-академическое» лобби, которое полагает, что нельзя из базиса недельной нагрузки выкидывать ни одной минуты. А профильное обучение предполагает сокращение базисной части.

При этом, конечно, есть и определенные риски. Я тоже сначала опасался, как бы профилизация не прошла в России насильственным путем. Но теперь я точно знаю, что этого не будет. Конечно, еще нет необходимых учебно-методических комплектов — но они готовятся. Большая опасность для системы профильного образования заключается в нехватке кадров. А брать их можно только в классических университетах или в таких известных педвузах, как,

например, бывший Ленинский или Герценовский в Питере. Готовить их специально невозможно — можно учить только уже смотивированного педагога. Причем делать это надо не на уровне формальной системы повышения квалификации, а на уровне персональных мастер-классов.

Теперь о ЕГЭ. Замысел, на мой взгляд, замечательный. Мы сейчас живем в условиях абсолютной девальвации существующей системы оценивания уровня обученности. Ну вот я, к примеру, принимаю в восьмой класс детей из 30–40 школ. Все приходят с хорошими оценками, а на элементарном тестировании или диктанте — отсеиваются, отсеиваются, отсеиваются. В России давным-давно нет прозрачной, понятной, достоверной и объективной системы оценивания. ЕГЭ — это здоровая попытка ее создать. Вообще образование очень нуждается сегодня в жесткой системе индикаторов, которые дали бы количественные показатели качества обучения.

ВО: *Вы поддерживаете ЕГЭ — тем ценнее услышать Ваши замечания в его адрес.*

Е.Р.: Противники ЕГЭ абсолютно справедливо упрекают его разработчиков в низком качестве контрольно-измерительных материалов — КИМов, но ЕГЭ-то у нас существует всего три года. Англия шла к нему 200 лет. Про КИМы, правда, существует миф, что это тесты. На самом деле, только часть заданий тесты — а заключительная часть текстовая, сложная, требует креативного подхода. Кстати, дети из моей школы сдавали в этом году ЕГЭ, очень успешно, и были рады вдвойне, что получили высокую оценку не от своей учительницы, а от незнакомых людей.

Что меня действительно не устраивает в эксперименте с ЕГЭ — это стремление руководства к паллиативным решениям. Вот, говорят, давайте сделаем ЕГЭ добровольным. Не надо этого делать. Он может быть добровольным только пока идет эксперимент. Эксперимент закончился — хватит. А лидеры крупных вузов, вроде Физтеха или МГУ, говорят: «Как же мы абитуриента возьмем на основании ЕГЭ — не увидев, не потрогав?» Ну, во-первых, туда не идут несмотивированные дети. А во-вторых, всегда есть возможность случайно попавшему вылететь после первой сессии. В-третьих, скоро будет отменена отсрочка от армии, а значит, вуз перестанет быть прибежищем для тех, кто «косит».

Я бы вообще ввел такую вещь, как национальная система единого оценивания при завершении каждой из школьных ступеней. Особенно начальной школы, так как именно там формируются те навыки, без которых дальнейшее успешное обучение невозможно — чтения, письма, говорения. А для нас началка — это такая

школа радости, некий лирический обезьянник, там будто бы надо учиться без напряжения.

ВО: *Вот и для тех же студентов практика — ведь кому-то нужно быть «оценщиками».*

Е.Р.: А у нас в школе и старшеклассники к делу привлечены. Например, участвуют в необычном проекте — «Школьный ранец». Взвешивают школьные ранцы и портфели у малышей. А потом будут писать статью «Смыслообразующее ядро школьного ранца». Как избавиться от физической перегрузки ученика начальной школы — вот пусть над этим думают.

ВО: *Давайте перейдем от государственного уровня к Вашей конкретной школе. Как Вы для себя определяете понятие «хорошая школа»?*

Е.Р.: Хорошая школа — прежде всего эффективная школа. В чем для меня заключается понятие эффективности? Прежде всего, школа должна быть культуросообразной. Нужно исключить из нее ту архаику, которая мешает жить. Нужно видеть личность и максимально персонализировать педагогический процесс, учить не класс, а ребенка. Кроме того, пришло время отойти от школоцентризма в образовании. Пора понимать, что школа как источник информации стоит теперь далеко не на первом месте. Знаете, какой лозунг висит у нас в вестибюле школы? Слова Марка Твена: «Хожде-ние в школу не должно мешать моему образованию». С 92-го года висит. Сначала обрадовались те, кто в школу ходить не любит. Но очень быстро стало понятно, что имеется в виду. Посмотрите: сегодня чрезвычайно актуальным становится дополнительное образование. В нашей школе на него приходится 1500 часов в год. Это три театра, балетные и судомодельные кружки, скульптурные и керамические мастерские, спортивные клубы и так далее. Я не помню кто, но очень верно назвал дополнительное образование зоной ближайшего развития общего образования. Тут мотивация у ребенка совсем другая, его никто сюда не загоняет. Дополнительное образование — один из важнейших элементов эффективной школы.

Далее, эффективная школа — это такая школа, где доминирует ресурсный подход. Кстати, ресурсы — не только деньги. Первый и главный — это квалификационный ресурс персонала. Второй — ресурс времени школьника и учителя. Третий — информационный. Сегодня неизмеримо возросла роль школьной библиотеки. Чепуха, что дети стали меньше читать. В бюджете нашей школы библиотека — защищенная статья.

Еще один аспект эффективной школы — управление ею не должно быть монополизировано администрацией. В такой школе

есть реальное правовое пространство, а субъекты образовательного процесса четко осознают свои права и обязанности. У нас, например, третий год в школе есть омбудсмены — уполномоченные по правам участников процесса образования. Очень эффективная вещь.

ВО: *Довольно странно в наше время слышать от руководителя о желании отдавать власть.*

Е.Р.: Я считаю абсолютно необходимым делиться властью. Мы сделали в школе управляющий совет, сейчас как раз идет период острых и драматичных выборов в него. Управляющие советы тоже вызывают неадекватную реакцию, критику, почти все губернаторы дали отрицательный отзыв на законопроект. Я их понимаю — кто же хочет делиться властью? На самом деле, управлять в условиях перемен, монополизировав власть, совершенно невозможно. Нужно делить зоны ответственности.

Не забывайте, что и родители сегодня другие. Они осознают себя налогоплательщиками — причем чем моложе родители, тем они явственнее это осознают. Пора перестать валять дурака и считать себя монополистами в ретрансляции знаний. Вот часто учителя говорят: «Вы же не советуете хирургу, когда лежите на операционном столе, что и как он должен резать!» Это лукавая отговорка. Сейчас мы перестали быть единственными. Можно купить хорошие книги, зайти в Интернет, заглянуть в парочку хороших методических журналов — и замечательно выучиться. В Штатах 1,5 миллиона детей не посещают школу, а получают семейное образование. А раз образование перестало быть уделом исключительно нашего ремесленного цеха, раз родитель осознает себя как ресурсодатель, то он должен стать со-управителем. И директору должно быть от этого не хуже, а лучше, он должен быть этому рад.

ВО: *Расскажите хотя бы об одной радости, которую вы испытали, разделив власть.*

Е.Р.: Пожалуйста. Когда я вхожу утром в школу, меня дети спрашивают: «Как дела?» Начали они это делать года три-четыре назад, и на первых порах я воспринимал этот вопрос как переведенную с английского (которым их замучили учителя) фразу «How do you do?» — типа «Здрасьте!» А потом я понял, что они совершенно искренне хотят знать — как *наши* дела, как чувствует себя школа. Потому что они чувствуют себя соучастниками процесса. И вот очень яркий пример того, к чему приводит такое самоощущение учеников. Мы сейчас находимся в эксперименте, когда сэкономленные средства по коммунальным услугам оставляются школе. За прошлый учебный год мы сэкономили порядка полутора милли-

онов рублей! Как? Дети вместе со взрослыми законопатили окна и следили за температурой в батареях, регулировали ее. Ученики поняли, что они хозяева тоже. И когда мы стали делить деньги, они пришли и сказали мне: «Слушай, это ж мы работали, ты учти это, пожалуйста. Сделай нам стоянки для велосипедов. И еще мультимедийный класс». И мы сделали стоянки. И мультимедийный класс оборудовали — 10 тыс. долларов, между прочим. И все на сэкономленные деньги, на батареях и хороших окнах заработанные.

И последнее — нельзя образование делать с серьезным лицом. Нельзя ходить по школе, как говорила моя теща, с написанным на лбу лозунгом: «Я кто?» Нужно помнить, что школа — это большая игровая среда. Образование ужасно азартная штука. Ну вот, смотрите, у нас оранжерея есть на крыше, так там ладно бананы и кофе растут — вчера хлопок распустился! У нас, в Москве, в октябре — хлопок! Это ж здорово. И дети к такой среде привыкают как к единственно возможной — когда все вокруг интересно и многообразно.

И не надо сетовать, ходить и клянчить — дайте, дайте, дайте. Не надо нам ничего дарить — нужно рассматривать нас как гигантское инвестиционное пространство. Умные это понимают. А с дураков чего взять?