

Сегодня никого — ни общественность, ни государство — не удивить критикой современной системы образования. Но если в советское время школа хотя бы имела четкие рамки и «установки партии и правительства» и понимала, что от нее требуется, то сегодня нет ясности — чего же от нее хотят, и соответственно не понятно, как этого достичь? Главный редактор «Журнала руководителя управления образованием» Дмитрий Ефимович Фишбейн обсудил эти вопросы с кандидатом педагогических наук, ректором Института психоанализа Константином Евгеньевичем Зискиным.

Главная проблема ШКОЛЫ

В ТОМ, ЧТО НЕПОНЯТНО, ЧЕГО ОТ НЕЕ ХОТЯТ

— Ведутся споры о том, насколько хороша существующая система среднего российского образования. Многие полагают, что советская система была лучше, качественнее. Ваше мнение по этому поводу? Имеются ли вообще

отличия российской и советской системы образования?

— Скажу сразу и определенно: то, что советская система образования была хорошей, — это абсолютный миф.

Критерий очень простой. Ведь что такое система образования — это в первую очередь элемент системы государственной власти. Государственная система образования готовит следующие поколения граждан этого государства. Так вот те люди, которых подготовила советская система образования, фактически уничтожили это государство. Значит, по определению, она как государственная система не может быть хорошей. Что получается: мы сделали автомобиль, а он не едет. Хороший это автомобиль? Может быть, для чего-то и хороший, но не едет!

Откуда возник миф про качественное советское образование? Вы знаете, редкий случай — дата возникновения мифа известна — 19 октября 1957 г. В этот день в Советском Союзе был запущен искусственный спутник. Когда наши запустили спутник, зарубежные налогоплательщики пришли к своим зарубежным властям и сказали: «Что же это такое происходит? Спутники запускают, скоро начнут на нас бомбы скидывать!» А властям вроде как и сказать нечего, и ответили очень просто: «В Советском Союзе очень хорошая система образования». Наши об этом (что у нас хорошая система образования) пока не знали. И вдруг, в начале 60-х, как все поехали в Советский Союз учиться, обмениваться опытом и т.п. Американцы почти под кальку списывают наши программы в средней школе по естественным наукам. И тут наши поняли: «Елки-палки, оказывается мы лучшие, они всю нашу программы перенимают». И родился тот миф, о котором мы с вами говорим. Вот такая вот, конечно, сильно упрощенная история.

«С моей точки зрения, главная проблема российского среднего образования в том, что совершенно непонятно, чего хотят от школы».

Действительно, если взять учебный план советской школы, например, 70-х годов, то там будет большое количество часов, отведенное на естественно-научные дисциплины. При этом насколько вы помните, русский язык в старших классах вообще не преподавался, считалось, что все правила ученики выучивали к девятому классу, а кроме правил, там все равно ничего нет. Мы видим явный перекосяк в сторону точных наук, а с гуманитарной сферой — просто беда. И мы с вами понимаем, что редкий человек, получивший советское образование, знаком с философией, историей, мировой литературой. Но ведь именно гуманитарная сфера транслирует культурные ценности. А в учебном плане для этого места нет! Но что важно: в советское время были другие внешкольные способы передачи ценностей: комсомол, пионерская организация, система кружков и секций и т.п. И вот эту параллельную школе активность ни в коем случае нельзя выкидывать из советской системы образования. Это был единый комплекс. И в этой системе было и плохое, и хорошее. Но, возвращаясь к началу, если система образования не срабатывала, то, значит, она не может считаться хорошей. По-моему, советская система образования была неэффективной и в чем-то разрушительной, хотя там было много интересных моментов и решений.

При этом что интересно, лучшее в советской системе образования возникало в том случае, когда люди пытались выйти за рамки. Возьмите известные советские школы, знакомые нам по фамилиям их директоров — Ямбург, Завельский, Каспржак, Тубельский, Мильграмм. Ведь основа их жизни была в том, чтобы сделать не совсем так, как положено, и вот тогда что-то и получалось.

— Как Вы оцениваете сегодняшнюю систему образования, если на нее посмотреть с этих же позиций?

— Если судить с этих позиций, то надо признать, что та общая система воспитания и обучения молодежи разрушена. Существует некий не связанный между собой набор учреждений (кстати, и слова-то поменялись: раньше было «учебное заведение», сейчас «образовательное учреждение»; раньше было понятно — там учат, а теперь — совершенно непонятно, чем занимаются) и все.

Я сейчас попробую сформулировать, в чем, с моей точки зрения, главная проблема российского среднего образования: в том, что совершенно непонятно, чего хотят от школы. Повторюсь, как элемент государственной системы школа призвана транслировать государственную идеологию. Но сама эта идеология, мягко говоря, слабо сформулирована. Вроде как демократические общечеловеческие ценности, но при этом каким боком относится к этому православная церковь, например. В общем, мало что понятно.

Отменив обязательные программы как пережиток прошлого, власть ввела стандарты среднего образования, которые за время их хождения по бюрократической инстанции расширились настолько, что оказались на порядок жестче, чем в советские времена. В такой заорганизованности, как сейчас, школа не была даже в страшные сталинские времена. Да, тогда было совсем нельзя что-то говорить, но было возможно успевать что-то делать. Сейчас же все учителя успевают только писать отчеты между методическими совещаниями. Ни о каком преподавании и обучении речи уже не идет.

Что получается: государство требует все больше и больше отчетов о работе, но при этом не задает направления образовательной политики. Если собираете отчеты, то, значит, хотите что-то проверить, тогда скажите, что проверяете-то!

— *В соответствии с проектом реструктуризации сети сельских школ предполагается создание базовых школ внутрирайонного уровня, которые по теории должны обеспечивать высококачественное образование за счет концентрации материально-технических, финансовых, кадровых ресурсов, подвоза учащихся. Каково Ваше отношение к этому процессу? Образование в таких школах будет действительно лучше, чем в малокомплектной сельской школе?*

— Во-первых, если что где прибыло, значит, где-то что-то убудет. Не бывает так, чтобы всем было хорошо. Например, в данном случае это хуже для сельских учителей из малокомплектных школ. Они останутся без работы. Наверное, родители детей также не в восторге. Что касается детей и качества образования, однозначного ответа у меня нет. С одной стороны, повышается мобильность детей, они учатся вести себя самостоятельно и т.д. С другой стороны, сказать, что в райцентре образование будет лучше, — да ни разу, ни в какой форме! Какой-нибудь учитель-подвижник в сельской школе, который, может быть, физику-то и не знает в полном объеме, но он заинтересует ученика физикой во время, по сути, индивидуальных занятий так, что тот поступит в физтех. Если же вы из этого почти интимного, лично ориентированного процесса взаимодействия ученика и учителя делаете машину, конвейер, завод по производству учеников, то, конечно, вы получите неплохие сделанные одинаковые детали, но яйцо Фаберже не получите однозначно. Уж тем более в райцентре. И не надо в этом смысле никаких иллюзий.

С точки зрения качества образования и в Москве-то по пальцам пересчитать те школы, где вы найдете действительно качественное образование. Понимаете, когда мне говорят, что учителям мало платят, то я считаю, что учителям еще много платят, а не-

которые из них еще должны сами доплачивать, что их допускают к детям.

Я вообще не верю, что существуют высококачественные школы в средних и малых городах. То, что там есть талантливые педагоги, — тени сомнений нет. Но одно дело, когда таких, как он, в школе один-два, а другое, когда их в учебном заведении много: тогда они могут составлять критическую массу — это и происходит в известных нам немногочисленных инновационных школах.

Также важно и то, что такая реструктуризация, если мы говорим в государственном смысле о сохранении деревни, однозначно уничтожит деревню. Надо ли это государству? Я не демограф, мне сложно сказать, но по общим ощущениям, наверное, не надо.

Еще один важный момент, небольшое отступление. В разговорах о модернизации образования я часто слышу слова о том, что детям в школе должно быть хорошо. Вы знаете, система образования, как мне представляется, не предназначена для удовлетворения первичных потребностей, для получения детьми удовольствия. Здорово, когда учебный процесс идет не через силу, но для удовольствия существуют карусели, а не школа. У системы образования другие задачи. Если ребенку хорошо и приятно, это не значит, что школа решила свою задачу.

— *Раз мы затронули вопрос о заработной плате учителей, давайте обсудим еще одно направление модернизации образования — введение новой системы оплаты труда (НСОТ).*

— У меня сразу в этом смысле возникает вопрос: а какова квалификация директора школы в вопросах мотивации и стимулирования персонала и т.п. Дело в том,

что материальное стимулирование — это очень сильный инструмент, и надо уметь им пользоваться.

Что касается НСОТ, то, на мой взгляд, очень хорошо то, что уровень принятия решений снижается до уровня директора школы, до человека, который взаимодействуя с педагогами напрямую, имеет возможность решать качественные задачи. Я не думаю, что здесь директору нужны цифры о том, сколько этот учитель подготовил победителей олимпиад, он просто хорошо знает своих сотрудников.

Но посмотрим на это с другой стороны. Есть, например, вице-президент компании General Motors и Альберт Эйнштейн. Кто зарабатывает больше? Понятно, что, скорее всего, первый. А мы этого человека знать не знаем, а Эйнштейн знаком всем. Вот скажите, если бы Эйнштейну платили больше, он бы и больше придумал? Судя по всему, нет. Кроме того, известно, что когда Эйнштейн создавал теорию относительности, он, прямо скажем, почти бедствовал. Но ничего, это ему не помешало.

«Я не видел ни одной серьезной научной работы, в которой бы определено выявлялась роль школы в том, как складывается дальнейшая жизнь выпускника».

Есть вещи, которые в деньги не переводятся. Опять же не надо иллюзий: никаких талантов, никакого творчества, никакой эмоциональной включенности мы деньгами не измерим, не оплатим и не увеличим. Вы понимаете, это два перпендикулярных мира. У них есть точка пересечения, она находится на уровне соответствия запросов возможностям. Человек должен получать столько, чтобы не думать о деньгах. Что характерно, у всех этот уро-

вень разный. Но если у него есть этот нормальный уровень жизни, то тогда человек решает — заниматься ему этим (творчеством и т.д.) или нет.

Я думаю, для всех очевидно, что сколько бы учителю не платили, он никогда не станет миллиардером, да и даже миллионером. Зато у него есть другие преимущества. Например, понимать, что ты не ненавидный мироед, а человек, несущий свет другому поколению.

Существует еще один важный аспект в обсуждении системы оплаты труда. Вводя такие мотивационные механизмы, мы все больше приближаем школу к производству, к заводу. А там действуют несколько иные законы, да, скажем прямо, и задачи решаются немного другие.

— *Другие задачи, потому что результат работы разный?*

— Я убежден в том, что единственным результатом работы школы является только аттестат учащегося. И все! Теперь еще результат ЕГЭ. Никаких других результатов нет.

Вы понимаете, результаты работы школы настолько размыты и включены в личность учащегося, что как-то конкретно их определять очень сложно. Остается одно понятное и конкретное — аттестат. Я не видел ни одной серьезной научной работы, в которой бы определенно выявлялась роль школы в том, как складывается дальнейшая жизнь выпускника. У меня есть, уж прошу прощения, глубокое убеждение, что все, что происходит с ребенком хорошего после школы, случается вопреки школе, а не благодаря ей. Наша система образования настроена как раз на фильтр — убирать всех, кто отличается, «причесать» всех под одну гребенку. Если кому-то удалось прорваться, это удача. Система образова-

ния — это такое испытание, растянутый процесс инициализации.

Вы не представляете, что творится, когда я «сношу крышу» своим студентам-первокурсникам. Я им задаю вопрос: «Вы что хотите?» А они мне в ответ: «А вы нам что расскажете?» Да ничего не расскажу, вы определитесь, что вам интересно, зачем вы пришли в вуз. Они приходят с позицией, что им скажут, что и в каком порядке надо делать. И вот это точно результат работы школы.

Хотел бы немного вернуться к мотивации педагогов. Вы понимаете, в чем дело. Для того чтобы ответить на вопрос «как, чем мотивировать педагогов?», надо руководителям образования понять ответ на вопрос «а на что будем мотивировать?». Так сформулируйте сначала, чего вы хотите от учителя. Хотите, чтобы учитель был творческим, тогда не надо от него требовать планов и отчетов. Желаете, чтобы все было по плану с цифрами и графиками, тогда запретите ему вечерние чаи с учащимися. Я, конечно, утрирую, но той ясности, о которой я говорю, я у руководителей образования не вижу.

— *Психологическая служба в школе. Нужна ли она в образовательном учреждении? Какая квалификация должна быть у школьных психологов?*

— Возвращаясь к обсуждению роли государства — нужна ли психологическая служба в школе государству? Я уверен, что нужна, но сомневаюсь, что также считают чиновники. Психологическая служба для всего населения не нужна, похоже, потому что ее нет. У нас сейчас из государственных учреждений существуют только психоневрологические диспансеры. Подчинения они, несомненно, регионального или муниципального, но они существуют в каждом регионе. Дальше каждая террито-

рия по своему разумению организует свои психологические службы: центры психологической помощи и т.п. На минутку, в Москве такие центры возникли только после трагедии на Дубровке (захват террористами заложников на мюзикле «Норд-Ост»). Ни раньше, ни позже! И финансирование этого идет, скажем так, по остаточному принципу.

Что касается школы, опять же директору надо определиться, нужна ли психологическая служба и зачем. Это может быть, например, разрешение конфликтов между учителями и учениками. Также реально работать и над учебной неуспеваемостью детей. Возможно, заниматься детской и семейной психотерапией. Можно много чего еще.

Но если вы определились, тогда надо понимать, какие для этого нужны ресурсы. Сейчас наличие в школе одного (от силы двух) психологов не решает ни одну из этих задач. И не может решить! Сейчас в школе психолог работает, как та служба на Дубровке — уж если что произошло ужасного, тогда он включается. На другое времени нет. В остальное время пишет отчеты об очередном мониторинге. Понимаете, высококвалифицированный психотерапевт принимает в день три человека, максимум пять. А в школах многих более 500 учащихся. О чем мы говорим?! Предположим, групповая работа. Но опять же, максимум три дня психолог может вести группу, потом ему после этого надо неделю отдыхать.

Как итог — надо определиться и тогда уже вкладывать ресурсы и строить психологическую службу. Все возможно — надо ставить задачу. Вот мы сейчас, Институт психоанализа, выходим на Правительство Москвы с идеей работы с органами опеки: маленький институт с 80 преподавателями может организовать на всю Москву систему повышения квалификации специалистов органов опеки.

— *Фигура директора школы. По-моему, разумно, что у нас впрямую не учат на директора школы. Может быть, где-то в педагогических вузах и есть специальность «менеджмент в образовании», но, насколько я знаю, встречается такое крайне редко. Это правильно?*

— Да, я полагаю, это совершенно правильно. Кстати, интересная аналогия: нет ни одного вуза мира, где бы учили психоаналитиков. Не достигнув примерно 40 лет, невозможно стать хорошим психоаналитиком. И это не вопрос возраста, а опыта. Та же ситуация, по-моему, и с директором школы — для того чтобы стать директором школы, необходимо понять и почувствовать, что такое школа. Научить этому невозможно. При этом несомненно и то, что директор должен обладать знаниями по экономике, обладать компетенциями, связанными с управлением персоналом, и навыками управленческого учета, менеджмента. В том числе, кстати, очень интересная тема — управлением школьной территорией и помещениями. И не факт, что те директора, которые отвечая на вопрос: «Чем вы занимаетесь?», говорят: «Да крышей только и занимаюсь», умеют именно управлять помещениями.

Получить эти компетенции возможно в различных формах повышения квалификации, да, наверное, только в этих формах и реально. Другое дело, насколько наша система повышения квалификации готова эти знания и навыки дать.

— *Тогда давайте вспомним исследование консалтинговой компанией McKinsey&Company лучших систем образования. Результаты этого исследования ясно дают понять, что в лучших системах образования акцент в управленческой деятельности руководителя ставится не на менеджерские функции, а на учебный процесс, на роль директора как учителя учителей. У нас же, как мне кажется, си-*

туация обратна, и директора призывают в первую очередь быть именно менеджером. Какова ваша точка зрения?

— Можно я прямо по пунктам.

1. Я крайне скептически отношусь к исследованиям McKinsey&Company в области образования. Я сомневаюсь, что они компетентны в вопросах образования.

2. Да, наверное, в школе должен быть идейный вдохновитель, содержательный человек, лучший учитель и т.п. Не надо его называть директором. Директор в школе — это тот человек, который управляет и за все несет ответственность. Да и за решения, связанные и с обучением, но вряд ли он должен быть учителем учителей. Мы же не спрашиваем с учителя истории, почему ученик съел плохую еду в столовой, он за это не отвечает. Почему мы должны накладывать на него эту ответственность?

3. Насчет принятия решений. Вот смотрите, я ректор. Я несу ответственность за все решения, но не все из них я принимаю сам. И считаю это правильным подходом. Приходят ко мне, например, психоаналитики и говорят, что хотят столько часов и т.п. Что я им отвечаю? Коллеги, у нас есть декан факультета психоанализа — он профессионал в этих вопросах и принимает эти решения.

4. Должен ли директор преподавать? Сложный вопрос. С точки зрения общей идеи директор не должен терять связь с детьми и школой. Да если он к тому же еще и хороший учитель, это поднимает его авторитет среди учителей. Но, с другой стороны, я уверен, что директор, отличный хозяйственник, будет иметь не меньший авторитет. Понятно, что директорские функции отнимают уйму времени. Видите ли, все неоднозначно. Может, надо наоборот найти директору такого завхоза, который сам все эти вопросы решает. Так где ж такого найти? Может, действительно — вот идея — давайте специально

готовить таких завхозов для школ, чтобы у директора была возможность уделять внимание учебному процессу.

— *Существует такая байка, наверное, все же про ректора Оксфордского университета. Однажды в Оксфордский университет приехала большая делегация глав университетов разных стран. Не найдя ректора в кабинете, гости отправились на поиски. В конце концов, его обнаружили в безлюдном университетском саду: он сидел на скамейке и безмятежно читал книгу.*

— *Что вы делаете, господин ректор! — в сердцах воскликнул кто-то из гостей. — А кто же управляет университетом — этой огромной машиной?!*

— *Я читаю сонеты Шекспира, — спокойно ответил ректор. — А университетом управляют традиции.*

Действительно ли можно так управлять, читая на работе Шекспира?

— Ну, во-первых, Оксфорд существует более 800 лет. При этом на протяжении этих лет этот университет был очень разным, и традиции были разные. Во-вторых, кстати, ректор Оксфорда называется вице-канцлер, а канцлером является принц, и традиции, конечно, существует. И пусть он читает сонеты Шекспира, я не сомневаюсь, в голове у него совсем не поэзия, а «проза». Просто существует правильно выстроенный процесс управления.

Я, кстати, сам проводил у себя в вузе такой эксперимент. Я звонил на работу, сказывался больным и считал количество звонков с работы в течение дня. Так вот, когда я довел это количество до максимум двух звонков в день, я остался доволен. Значит, институт может работать самостоятельно. Хороший агроном не тот, который все время поливает огурцы, а тот, у которого они хорошо растут, который знает, в какой момент их надо полить.