

## Позиция

# КОГДА ОТСУТСТВУЕТ ГРАМОТНАЯ стратегия образования<sup>1</sup>

**Евгений Александрович Ямбург,**  
директор Центра образования № 109 г. Москвы,  
член-корреспондент РАО, Заслуженный учитель России,  
доктор педагогических наук

Отсутствие ясного понимания целей и смыслов реформирования образования крайне опасно, поскольку ошибки в целеполагании и проектировании неизбежно приводят к перекосам в возводимых конструкциях «нашей новой школы». Перекосы соответственно порождают глубокие трещины и грозят скорым обрушением всему зданию. Трещины эти стремительно распространяются по всему сооружению: от фундамента — до крыши. Следовательно, прежде чем отвечать на вопросы о целях и путях реформирования образования, необходимо оценить результаты ударной стройки, развернувшейся под девизом «модернизация». Для начала предлагаю сосредоточиться на фундаменте объекта, ибо с оценки его надёжности строители обычно начинают экспертизу всего здания.

### «А был ли мальчик?»

Сколько себя помню в профессии, школу постоянно реформировали, каждый раз затачивая её под новые идеологические, политические и экономические задачи. Особенно интенсивно этот процесс пошёл в последние годы: характеристика «инновационный» бесконечно применяется как к процессу обучения, так и к реорганизации всего школьного дела. А что на деле? **Рискну высказать предположение, что никакой реформы образования как не было, так и нет. А чем же мы тогда занимались последние годы с таким энтузиазмом?**

<sup>1</sup> Материал (расширенный вариант) опубликован в «Новой газете» и вызвал оживлённую полемику в Интернете. К дискуссии присоединились наши уважаемые авторы (их отклики, присланные в редакцию, мы публикуем ниже); надеемся, что свои предложения выскажут и наши читатели.

### **Реформой не образования, а экономики образования и его сервисного обеспечения.**

На первый взгляд, ничего страшного. В таком фундаментном (фундаментальном) подходе есть своя логика, ибо любой прагматик убеждён в святости постулата: бытие определяет сознание.

Нелепо отрицать влияние материальных факторов и кадровых ресурсов на процесс модернизации образования. Первое, что необходимо было сделать, чтобы сдвинуть систему образования с мёртвой точки, — произвести вливание в неё необходимых финансовых средств. Второе — оптимизировать расходы государства на содержание системы образования. Тогда и родилась, говоря языком Остапа Бендера, плодотворная дебютная идея: изменить порядок финансирования школ и ввести стимулирующие фонды оплаты труда педагогов.

Отныне субсидия, выделяемая школе, зависит от числа учащихся. Деньги следуют за учеником — так называемое «подушевое финансирование». Детская душа в разных регионах стоит по-разному (от 18 тысяч рублей в год до 110 тысяч, в зависимости от возможностей местного бюджета). Цена одной души умножается на число детей, таким образом складывается бюджет школы. Вполне рыночный подход, призванный включить механизмы конкуренции между школами, которые, борясь за клиента, вынуждены будут повышать качество обучения.

В этом же рыночном ключе реформировали порядок оплаты труда педагогов. Хватит раздавать «всем сёстрам по серьгам», долой уравниловку: труд учителя предложено оценивать по количественным и качественным показателям. Базовая часть зарплаты педагога складывается из количества человеко-часов: к примеру, один ученик на уроке оценивается в четыре рубля, умножаем на число учеников и получаем стоимость одного урока у данного учителя. Тридцать процентов фонда оплаты отнесено к стимулирующему фонду, распределять который должны управляющие советы школ на основании оценки качественных результатов труда учителя, которые определяются по успехам его учеников: результаты сдачи ЕГЭ, победы в олимпиадах и т.п. Кро-

### **ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА**

ме того, важнейшим показателем качества труда учителя, повышающим коэффициент оплаты труда, становится овладение им современными информационными технологиями. Таков вкратце экономический фундамент реформирования российского образования, в основе которого железная прагматическая логика, перенесённая на школу из сферы бизнеса, где управление персоналом предполагает скрупулёзный учёт личного вклада каждого работника в повышение эффективности работы фирмы и рост её доходов. Школа теперь получает государственное задание на предоставление сервисных услуг населению и отчитывается за их количественное и качественное оказание.

Как известно, деньги любят счёт, и внедрение в систему образования новых финансовых механизмов коренным образом изменило управленческую роль руководителей школ и их заместителей. Педагогическая позиция в управлении постепенно стала сходить на нет, уступив место так называемой «менеджерской». На первый план выдвинулась задача рационального расходования бюджетных средств и сопутствующая ей функция тотального контроля над их распределением и использованием.

А как могло быть иначе, когда во всем, начиная с закупок необходимого учебного оборудования, кончая оценкой труда учителя, необходимо руководствоваться жёсткими формализованными финансовыми и юридическими критериями, подтверждая правомерность принимаемых решений соответствующей отчётностью? В противном случае нелицеприятного «разговора с фининспектором о поэзии» не избежать. Так школа постепенно стала превращаться в то место, где дети мешают администрации и педагогам работать с документами.

«А был ли мальчик?» — задавался вопросом герой романа А.М. Горького Клим Самгин, вытесняя из памяти неприятные воспоминания об утонувшем

Е.А. Ямбург. **Когда отсутствует грамотная стратегия образования**

ребёнку, которому он не пришёл на помощь. Так что мы проводим: реформу образования, или рационализируем расходование бюджетных средств, мало заботясь о судьбах реальных мальчиков и девочек?

### Менеджер или бухгалтер?

Сегодня руководителей школ призывают переквалифицироваться из главных педагогов в эффективных менеджеров. Призыв услышан, о чём можно судить по проблемам, обсуждаемым на совещаниях директорского корпуса, и по характеру сметаемой с полок руководителями школ литературы (преимущественно юридического и финансового свойства). Все психолого-педагогические «изыски» отбрасываются до лучших времён. Отныне в образовании «правит бал» бухгалтерия. При таком положении дел прямое значение приобретает выражение «ставка больше, чем жизнь».

Между тем бухгалтерский подход совсем не совпадает с позицией стратегического менеджмента. Серьёзный топ-менеджер, не упуская из поля зрения насущных проблем, работает на перспективу: стремится минимизировать риски, концентрируя силы и средства на решающих направлениях деятельности. Бухгалтер же отвечает за сведение баланса доходов и расходов; оценка рисков и выработка стратегии вне его компетенции.

Очевидно, что стратегия развития образования должна определяться реальными угрозами и вызовами, ответы на которые возможны лишь на основе серьёзного междисциплинарного анализа. Здесь знание психологических, педагогических, медицинских и прочих «изысков» позволяет трезво оценить драматическую ситуацию и искать из неё адекватный выход.

Воистину, прав был Бисмарк, утверждавший, что тот, кто экономит на школах, будет строить тюрьмы. Напомню, что по су-

ществующим нормативам душа одного ребёнка в большинстве регионов стоит не более 18 тысяч в год, а содержание в тюрьме, где подростков нужно кормить и охранять, обходится в 350 тысяч. Так близорукий бухгалтерский подход создаёт угрозу национальной безопасности. С большинством проблемных детей, которых с каждым годом всё больше, можно работать с привлечением психологов, медиков и дефектологов. Но так называемая «оптимизация бюджетных расходов» привела к тому, что в большинстве регионов именно эти сотрудники попали под сокращение, а за их счёт из сэкономленных средств была повышена зарплата педагогам.

Проблема неуклонного ухудшения психического здоровья детей и подростков, не получающих своевременной профессиональной поддержки, переплетается с ещё одной табуированной темой: демографического сдвига, который всё больше затрагивает контингент учащихся в массовых школах крупных (и не только) городов. Добавим к этому миграционные процессы и получим серьёзный демографический сдвиг в этническом составе учащихся. Уже сегодня в Москве есть классы, в которых русскоязычные дети составляют меньшинство.

В массе своей учителя оказались не готовы к этой новой ситуации, когда приходится сталкиваться с иной этнопсихологией, преподавать русский язык как иностранный, упираться в стену религиозных догматов даже при решении элементарных вопросов организации учебного процесса. «Я не позволю своей дочери (первокласснице!) посещать уроки физкультуры в бассейне, где мальчики занимаются совместно с девочками», — заявил мне в начале учебного года многодетный отец, недавно переселившийся в микрорайон школы. В таких условиях проблема интеграции детей, воспитывающихся в иной этнокультурной среде, приобретает первостепенное значение. Не менее важно налаживать взаимодей-

ствие между детьми, принадлежащими к разным этносам. В противном случае мы получим в школах сплочённые землячества, члены которых в силу более раннего физического развития и высокого боевого духа быстро установят свои порядки, подмяв под себя остальную разобщённую массу ослабленных учеников. Так проблема толерантности, вызывающая аллергии и усмешки у национал-патриотов, всё громче заявляет о себе.

Опыт показывает, что наиболее успешно и органично интеграция детей осуществляется в детском саду, более того, австралийские исследования доказали, что формирование толерантности возможно до пяти с половиной лет. Дальше — поздно. Ни одна из этих грозных проблем не находит отражения в документах, определяющих направление реформирования дошкольного образования. В качестве генеральной линии развития и соответствующей ей должностной обязанности воспитателей выдвигается «уход и присмотр за детьми». Бухгалтерский подход заставляет, «закрывая глаза» на происходящее, пользоваться испытанным виртуальным оружием: таблетками от танков. Съел — и никаких танков! В противном случае пришлось бы думать о выделении больших средств на переобучение всего педагогического персонала как в школах, так и в дошкольных учреждениях.

### **Кадровые предпочтения кремлёвских мечтателей**

Полузабытый ныне классик российской педагогики К.Д. Ушинский утверждал, что «в деле воспитания и обучения ничего нельзя улучшить, минуя голову учителя». Между тем ситуация в системе педагогического образования складывается драматическая. Первый сокрушительный удар по педобразованию нанесло введение Болонской системы: как водится, при пересадке на отечественную почву чужих моделей мы ограничились внешними формальными признаками: в частности — двухзвенной подготовкой специалистов, включающей бакалавриат и магистратуру.

На практике это выглядит следующим образом. После окончания в вузе четырёхлетнего курса обучения в школу приходит молодой

### **ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА**

специалист — филолог-бакалавр. Мало того, что девушка имеет смутные представления о методике преподавания, но она не тверда в своём предмете: сама допускает ошибки в русском языке. На пожелание директора основательно проштудировать грамматику (ведь стыдно перед учениками) отвечает, что у неё на это нет времени, поскольку в настоящий момент она поступила в магистратуру по специальности «психология». (Срок обучения два года.) Так кем же она окажется в результате: недоучкой филологом или дилетантом психологом? За два года обучения серьёзного специалиста в области психологии не подготовить. «Четырёхлетний» химик — бакалавр, который в магистратуре обучается по специальности «менеджер образования» и т.п. Оценка качества подготовки такого специалиста соответствует русской пословице «не богу свечка — не чёрту кочерга».

Слабая подготовка в педагогических вузах стала притчей во языцех. Но констатируя печальные результаты подготовки учителей, необходимо чётко выявить причины такого положения дел. Их несколько. Резкое падение престижа профессии, которое привело к тому, что по итогам ЕГЭ педагогические институты не отбирают лучших абитуриентов, а подбирают то, что осталось после поступления в престижные вузы. Нищенское положение профессорско-преподавательского состава, вынужденного бесконечно менять структуру учебных планов и содержание учебных курсов, подстраиваясь под модные тренды. И наконец, уже упомянутая Болонская система в российском исполнении. Разумеется, есть педвузы, где ценой вынужденных компромиссов, маневрируя и отстаивая свои позиции, пока ещё держат планку подготовки будущих учителей. Но это скорее исключение из правил.

Наблюдая такую печальную симптоматику, Минобр избирает хирургический

Е.А. Ямбург. **Когда отсутствует грамотная стратегия образования**

метод лечения. Нет вуза — нет проблемы. На сегодняшний день половина из них закрыта и влита в федеральные классические университеты. Но классические университеты, также не избавленные от Болонской системы, вдобавок в силу своей специфики и традиций экономят учебные часы, кадровые и материальные ресурсы на педагогической компоненте образования, которая включает дидактику, методику преподавания, теорию и практику воспитания, коррекционную педагогику — всё то, без чего учитель — не учитель.

В сжатом виде кадровая политика в области образования на вершине власти видится, судя по публичным выступлениям, следующим образом:

- решительное омоложение педагогических кадров путём привлечения в школы молодых аспирантов и доцентов, несущих детям новое модернизационное мышление;
- техническое переоснащение школ на базе современных информационных технологий с привлечением специалистов соответствующей квалификации;
- демократизация управления учреждениями образования, в том числе через процедуру выбора руководителей образовательных учреждений на конкурсной основе.

Так предполагается обновить директорский корпус. Ставка делается на обновление педагогического и управленческого персонала школ, что по-своему логично, если не вдаваться в подробности, в которых, как известно, спрятан чёрт.

Доценты с аспирантами не очень-то стремятся в школы, особенно сельские. Но даже вставая за учительский стол, они, за редким исключением, оказываются несостоятельны как педагоги. Не обладая необходимыми психолого-педагогическими знаниями и навыками (их не приобретёшь за девять месяцев дополнительной подготовки), такие специалисты приживаются лишь в элитных школах с отобранным по конкурсу контингентом учащихся. Столкнувшись

со сложнейшей спецификой детей в массовых школах, доценты с аспирантами покидают «поле боя», так и не прижившись на ниве образования.

Что же касается выборов руководителей школ на конкурсной основе, то с чего это мы решили, что на кастинг выстроятся тысячи желающих? Статус директора школы, который сегодня является одновременно слугой всех господ с минимальными правами, привлекает либо подвижников, либо городских сумасшедших. Из разговоров с руководителями органов образования в разных регионах я знаю, что даже там, где годами выращивают резерв директоров, огромная проблема — уговорить серьёзного человека согласиться занять этот расстрельный пост. В ход идут такие стимулы, как улучшение жилищных условий и т.п.

И всё же, откуда эта маниловщина? Какой пул советников прочерчивает «первым лицам» страны внешне ультрасовременные, благообразные, а на деле — неисполнимые ориентиры? Умные рациональные люди. А кто сказал, что поставленные задачи неисполнимы? Формально их можно выполнить хоть завтра, отчитавшись по заданным показателям: омоложения кадров, введения выборности директоров и т.д. Будет ли от этого толк? Будет, но на локальных участках, где для этого созданы эксклюзивные условия, например, в школе в Сколково, чей бюджет зашкаливает. Почему бы там за хорошие деньги с отборными детьми не поработать молодым учёным? При желании губернаторов в регионах-донорах можно создать подобные заповедники благополучия, впоследствии демонстрируя их «высоким гостям» в подтверждение правильности избранного курса. При социализме подобные передовые совхозы и предприятия назывались «маяками», на которые призваны были равняться все остальные, сегодня они именуются «драйверами» или «локомотивами модернизации». Но суть от этого не меняется.

Я отнюдь не против широкомасштабных экспериментов, но нельзя создавать оазисы, всё вокруг превращая в пустыню.

При таком подходе рационализм немедленно оборачивается цинизмом. Истерзанный бесконечными планами, громоздкими аттестационными процедурами, постоянно меняющейся структурой предметов и их содержанием, учитель не в состоянии нести на себе бремя реформ.

### Когда правая рука не ведает, что делает левая

Рассмотрев фундамент и несущие конструкции нашей новой школы, плавно перехожу к экспертизе его стен. Их кладка должна выстраиваться из надёжных унифицированных блоков, именуемых в нашей сфере государственными стандартами образования. Вокруг них уже десяток лет ведутся ожесточённые дискуссии: что убавить, а что добавить, кто важнее — папа или мама (естественно-научный подход или гуманитарная компонента образования)? При этом за кадром остаётся ребёнок со всеми его особенностями, склонностями, реальными возможностями освоения учебного материала. За аксиому принимается способность всех без исключения учащихся получить полное среднее образование. Такое право закреплено сегодня в законе. Но одно дело всеобщее право на получение полного среднего образования, и совсем другое — реальная возможность усвоить необходимый учебный материал. В силу причин, о которых достаточно говорилось выше, многие дети сегодня не в состоянии освоить существующие государственные программы. Нужно ли их обучать? Безусловно, и я обеими руками голосую за всеобщее полное обязательное среднее образование.

Дети рождаются разными. Одни напоминают драгоценный сосуд, наполнять который одно удовольствие. Сохранный интеллект, прекрасная память, живые пытливые реакции — как не радоваться педагогу, видя результаты своего труда? Но есть и другие, напоминающие сосуд без дна: сколько ни вливай знаний — не удерживают. Но стенки всё равно нужно

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

промывать, выполняя важнейшую социальную функцию школы. И на исполнение этой социальной функции указывает левая рука государства, призывающая учить всех детей без исключения. На выполнение этой задачи нацелена и новая система «подушевого финансирования», когда деньги следуют в школу за учеником. И сегодня та учительница, которая всеми силами удерживает в школе трудного малоспособного подростка из пьющей семьи, достойна, по меньшей мере, медали «За заслуги перед Отечеством».

Но она же будет обвинена во всех смертных грехах при первом же тестировании в период аттестации и тем более на ЕГЭ, поскольку такого рода ученики не способны продемонстрировать высокие результаты обученности. Ведь правая рука государства ждёт от неё повышения качества обучения. Какая функция образования важнее: социальная или обучающая? Вопрос сродни другой ложной альтернативе: кто важнее — папа или мама? В нормальной полноценной семье важны оба. Как уравновесить, гармонизировать обе важные функции образования? Ответ на этот коренной вопрос, разрывающий сознание учителя, толкающий его на приписки и фальсификации, следует искать, прежде всего, в стандартах образования.

При разработке стандартов необходимо всерьёз реализовать идею *вариативного образования*, при котором мы будем обучать и развивать всех детей без исключения, не питая иллюзий насчёт их равных возможностей освоить учебный материал в полном объёме. Тогда станет возможным перевод в следующий класс с «двойками», предоставление права учащимся навсегда упущенное на любом этапе обучения, даже после получения итогового документа об образовании с прочерками по отдельным предметам. Главное — перестать врать.

Е.А. Ямбург. **Когда отсутствует грамотная стратегия образования**

### Когда съезжает крыша

Наконец-то мы добрались до крыши школьного здания. Такой крышей сегодня, безусловно, является ЕГЭ. Очевидным парадоксом пореформенного строительства следует признать тот факт, что мы осуществили невиданный доселе архитектурный замысел, начав возводить всё здание школы с крыши, упорно подводя под неё все остальные конструкции. Стоит ли после этого удивляться экзотичности постройки? Об ЕГЭ уже сломано столько полемических копий, что стало даже как-то неловко обсуждать эту проблему. В основном критика касалась процедуры его проведения и несовершенства измерительных материалов (тестовых и других заданий). Но ведь главная беда совсем не в этом: процедуру, как и измерительные материалы, можно совершенствовать.

Главная проблема в другом — на этот крючок слишком много повесили: процедуру аттестации учащихся за курс средней школы, поступление в вуз, борьбу с коррупцией в системе образования, а с недавних пор — оценку деятельности школ и педагогов при выплате стимулирующего фонда зарплаты. Вот он и вылетает из стены, не выдерживая такой непомерной нагрузки.

По показателям сдачи ЕГЭ отчитываются все, начиная с педагогов и директоров школ при соответствующей аттестации, кончая губернаторами. Так либеральный инструмент, заимствованный с Запада, был привит к родному дичку. Зная нашу медвежью хватку и особенности вертикального управления, нетрудно было предположить,

что эта прививка обернётся социалистическим соревнованием между школами, городами и весями за наивысшие показатели и результаты. Отсюда и бесчисленные фальсификации, которые не устранить ни с помощью веб-камер, ни привлекая тысячи «независимых» наблюдателей. Кто, кроме заинтересованных родственников выпускников, возьмёт на себя труд многочасовых бдений на экзаменах, которые, в отличие от выборов, проводятся в будние дни? Бессмысленно, а главное, безнравственно сравнивать между собой школы с различным контингентом учащихся (элитные столичные гимназии и поселковые школы, где преобладают дети из трудных семей). От того и «съезжает крыша» у всех без исключения соучастников проведения итоговой аттестации, что люди поневоле поставлены в двусмысленное положение, когда требуется и невинность соблюсти (провести честные экзамены), и капитал приобрести (не подвести свою школу, город, регион, отчитавшись хорошими показателями).

Вывод очевиден: даже экспертиза всего школьного здания — от фундамента до крыши — свидетельствует об ошибочности избранной стратегии развития образования. Отсутствие грамотной стратегии представляет реальную угрозу национальной безопасности. Для того чтобы хотя бы начать двигаться в нужном направлении, необходимо иметь мужество, трезво оценив ситуацию, перестать врать себе и окружающим. Не так трудно сделать над собой небольшое усилие, ибо как правильно утверждал известный персонаж М.А. Булгакова: «Правду говорить легко и приятно».