

# Шаги командора

## Трагифарс

*Е.А. Ямбург*

### Увлечение и принуждение

- Нет, я не апологет казарменной педагогики и совсем не против ученья с увлечением, но освоение богатств культуры — такая трудная, серьёзная задача, решение которой немислимо без тяжёлого, кропотливого, каждодневного труда. Как тут обойтись без известной доли принуждения?
- Кому известной? И как найти ту грань, что позволит поддерживать хрупкий баланс между увлечением и принуждением?
- О, это уже тонкие профессиональные вопросы, решаемые сугубо индивидуально, каждый раз в соответствии с особенностями личности конкретного ребёнка.
- Но ведь и в более широком плане, в вопросах управления государством совсем без принуждения не обойтись. Не зря же Я. Корчак весьма трезво смотрел на эти вещи. «Школа стоит не на Луне, но существует в реальном государстве», — утверждал он. А потому, помимо прочего, надо учить детей разумным компромиссам. «Иначе, — неожиданно резко для рафинированного интеллигента заканчивал он свою мысль, — жизнь кулаком хама смажет по нашим идеалам».

### Ответственность

- Есть компромиссы и компромиссы. Зная обстоятельства мученической смерти великопочётного педагога, его трудно упрекнуть в малодушии и трусости. Здесь другое: обострённое чувство ответственности за будущее своих воспитанников.

Руководствуясь примерно теми же соображениями, имея серьёзные внутренние разногласия с системой, я не спешил открывать на неё глаза всем без исключения ученикам. И выходил на откровенные разговоры лишь с теми из них, кто сам стремился дойти «до самой сути, ... до сущности протёкших дней, до их причины, до оснований, до корней, до сердцевины» (Б. Пастернак). Я и по сей день убеждён в том, что преступно толкать подростков на баррикады, какими бы благородными мотивами это ни диктовалось. Одно дело — виктимное (от английского слова victim — жертва) поведение взрослого зрелого человека, делающего осознанный выбор, и совсем другое — юношеская аффективная логика, инфантильная жажда подвига и славы: «Есть упоение в бою, у бездны мрачной на краю». Как непосредственный участник событий 1991 года, обернувшихся гибелью трёх молодых людей, я лишь утвердился в своих воззрениях. Юноши, охваченные героическим экстазом! Никто не хотел убивать! Но одни молодые ребята в танке, напуганные другими, вскочившими на броню и набросившими брезент на смотровые щели, дёрнули рычаги управления. Затем прогремели автоматные очереди...

Что же касается советской системы государственного воспитания, то она медленно агонизировала, сохраняя внешние ритуальные формы своего присутствия в школе. Уже

мало кто верил в светлое коммунистическое будущее, сами собой сходили на нет ленинские зачёты, утренние политинформации. Государство дряхлело и уже не очень мешало сеять разумное, доброе, вечное: ставить спектакли по произведениям ещё недавно запрещённых авторов, организовывать поэтические вечера опальных поэтов, снаряжать краеведческие экспедиции, другими словами, наполнять процесс воспитания содержанием, не требовавшим сделок с совестью.

- Неужели всё было так благостно?
- Конечно, нет. Время от времени по неизбывной привычке государство «выпускало когти» и устраивало показательные порки. Мы же научились относиться к его проявлениям в школе как к неизбежным природным явлениям. Идёт дождь, падает снег, где-то блеснула молния, которая на этот раз не причинила тебе особого вреда, а привычные раскаты начальственного грома вызывали лишь понимающие улыбки. Всё та же предписанная свыше ритуальная форма взаимоотношений с подчинёнными. В общем и целом было терпимо.
- Тем не менее, когда рухнула эта терпимая система, ты почувствовал облегчение?
- Ещё какое! Ушла в прошлое омертвевшая идеология, которую до сих пор почему-то путают с мировоззрением. Но вся разница в том, что мировоззрение человек вырабатывает самостоятельно, а идеология навязывается свыше. Воздух свободы вызвал к жизни невероятный педагогический энтузиазм. Именно благодаря самоотверженности и энтузиазму педагогов в весьма затруднённых экономических обстоятельствах родились авторские школы, появились новые, неведомые раньше типы и виды образовательных учреждений, развернулась экспериментальная работа. Многие внедрялись в практику школ торопливо, без достаточных научных обоснований, но в целом в школах появился воздух. Кроме того, свобода не предполагает равенства. По меткому замечанию одного из моих коллег, в те годы одни школы вырывались вперёд, расширяя своё пространство свободы, а другие хирели на глазах, пользуясь ослаблением контроля государства за их деятельностью.
- Государство не только имеет право, но по определению обязано патронировать образование, определяя его стратегию, контролируя эффективность расходования выделяемых средств и т.п. Без грамотного управления эта сложнейшая система, включающая здания, сооружения, оборудование, кадры, существовать не сможет. В начале девяностых мне пришлось вынужденно совмещать две должности: директора школы и начальника крупного учебного округа Москвы (население свыше миллиона жителей). Не с чужих слов я знаю, какое это серьёзное хлопотное дело — муниципальное управление. Поэтому популистский лозунг «Бей бюрократа!» вызывает у меня отторжение.

### Державное пришествие

Крупный город N, где я провожу лекции и семинары для педагогов и руководителей школ. Ежедневно, после завершения рабочих встреч, коллеги любезно предлагают познакомиться с их школами, естественно, ожидая от столичного гостя оценки увиденного. Отрадно видеть, что педагогическая жизнь не кончается за пределами МКАДа. Нам есть что профессионально обсудить, о чём поспорить. Но одна маленькая подробность, изо дня в день осложняющая мне жизнь: входя в каждую очередную школу, надо ухитриться мгновенно преодолеть вестибюль, чтобы быстрее оказаться в учебных кабинетах.

- Причина?

Е.А. Ямбург

#### ШАГИ КОМАНДОРА

— Люди хотят получить оценку идейно выдержанного оформления первого этажа, причём во всех школах оно одинаковое. Не считая себя вправе обижать коллег, малодушно уклоняюсь от оценки. Но сколько верёвочке ни виться... Поздний вечер, школа-интернат восьмого вида. Это такое учреждение, где обучаются дети с серьёзными проблемами в развитии. На этот раз отвертеться не удастся, поскольку небольшая группа этих проблемных детей выстроена в вестибюле школы для встречи гостя. Оформление оригинальностью не отличается: стены первого этажа украшают парадные портреты всей властной вертикали, начиная с мэра и губернатора, руководителя местного законодательного собрания и выше. Стремясь продемонстрировать столичному гостю политическое развитие своих питомцев, директор школы задаёт вопрос, указывая на портреты: «Кто эти дяди и тети»? Ответ: «Они все учились в нашей школе». Мальчик, учитывая его заболевание, произвёл сложнейшую логическую операцию: портреты висят на первом этаже школы, следовательно, люди на них изображённые, должны иметь к ней непосредственное отношение.

Этот эпизод не мелочь, он отражает суть проблемы: люди мгновенно догадываются, что власть любит холопство, и подстраиваются. Развращая себя, они ещё более развращают власть, тем самым нанося ущерб государству. В нашем случае ситуация обостряется тем, что за всем этим пристально наблюдают дети, получая наглядный урок холуйства как единственного надёжного способа существования.

...В актовом зале нашей школы готовилась встреча руководителя высокого ранга с населением микрорайона. Обычное дело, у людей накопились насущные житейские вопросы: гаражное строительство, благоустройство территории и другие проблемы, обсудить которые необходимо в рабочем режиме. Сам руководитель вызывает у меня уважение: грамотный администратор, опытный хозяйственник, умеющий вычленив суть проблемы и наметить конкретные пути её решения. Вдобавок из учительской семьи, следовательно, человек, понимающий специфику нашего труда. При первом давнем знакомстве он всё поставил на свои места, распределив зоны ответственности: «Мы решаем административно-хозяйственные вопросы, а в учебный процесс не лезем». Словом, занятый деловой человек, далёкий от какого-то ни было политического пиара.

За день до встречи на пороге моего кабинета появился холёный высокий молодой человек в костюме от Версаче и в часах, само собой, фирмы «Ролекс».

— Я — «Молодая гвардия», — представился он, протягивая руку с большим перстнем на безымянном пальце. — Нам поручено активно сопровождать встречу с населением.

— В чём это будет выражаться?

— Ребята с символикой нашей организации должны быть расположены по периметру зала. Планируются репортажи по новостным каналам телевидения. Наше присутствие на встрече согласовано с муниципальным руководством

Я развёл руками, давая понять этим жестом, что не собираюсь препятствовать созданию красивой телевизионной картинке, где измождённые лица пенсионеров будут перемежаться жизнерадостными физиономиями молодого гвардейцев. На том и расстались.

На следующий день, ровно за час до встречи с руководством, вчерашний посетитель нарисовался вновь. Однако его прежнюю вальяжность как рукой сняло.

— У меня проблемы. Так получилось, но наших активистов на встрече не будет. Может, Вы дадите нам своих учительниц? Всё-таки телевидение...

— В семь часов вечера у меня под рукой разве что бабушки из дежурных групп продлённого дня, ожидающие последних родителей, забирающих своих детей из школы. Боюсь, что даже майки и бейсболки с вашей символикой не омолодят их настолько, чтобы выдать за представителей молодёжного движения.

- Что же делать? Выручайте!
  - Есть идея. У меня, как вы, вероятно, слышали, помимо прочих, существуют коррекционные классы. Симпатичные, правда, несколько специфические ребята, живо откликающиеся на любую просьбу. По-моему, они сейчас крутятся в районе школьной конюшни и клуба путешественников. (Глаза гостя загорелись благодарным блеском.) Только имейте в виду, задаром они стоять не будут: в благодарность за стояние в зале вы оставите им на память майки, бейсболки, флажки. Вам — польза, детям — радость, учитывая стеснённое материальное положение их семей.
  - Нет базара, — радостно выдохнул мой партнёр по сделке, невольно выдавая лексикой культурный уровень комиссаров новой формации.
- Телевизионная картинка получилась на славу, если, конечно, не учитывать наличие среди огромной зрительской аудитории профессиональных дефектологов, способных без всяких тестов, только по лицам оценить кадровый состав некоторых участников пиар акции...

### Стилистика фарса

- Имей в виду, что в рассказанной тобой истории ты сам выглядишь не лучшим образом. В сложившихся обстоятельствах вполне можно было спокойно отказать в помощи молодёжному функционеру. Но нет, не без удовольствия ты довёл ситуацию до абсурда. Согласись, такое поведение взрослого солидного человека интеллигентным не назовёшь.
- Полностью признаю свою вину. Вероятно, здесь режиссёр победил во мне педагога. Запредельное убожество организаторов подобных проектов и акций подтолкнуло к доведению заданного ими сюжета до логического конца. Стилистика фарса продиктовала соответствующий подбор типажей в массовку.
- А не слишком ли много чести — бороться с убожеством? Вспомни хотя бы высказывание Маркса: «История повторяется дважды. Первый раз в виде трагедии, второй раз в виде фарса». Трагедия позади, а вся эта бездарная чушь не стоит внимания, поскольку уже не сможет обернуться трагедией, прежде всего, в силу своей творческой импотенции. Ну, отрабатывают молодые карьеристы отпущенные им деньги, имитируют бурную деятельность в надежде стать вилами. Несерьёзно и бесперспективно.
- А вот здесь ты заблуждаешься. Для того, чтобы почувствовать реальную опасность театрализованных фарсовых представлений, нам придётся вновь нырнуть в российскую глубинку.

### Святой день

22 июня — Всероссийский день памяти и скорби. Вечером раздаётся звонок из города N. Звонит коллега — директор школы, с которым меня связывают давние партнёрские отношения.

Прежде чем предоставить слово очевидцу дневных событий, несколько слов о его городе — мне неоднократно приходилось бывать там с лекциями и семинарами. Типичный моногород с градообразующим, или, как горько шутят сегодня, голодообразующим предприятием оборонного назначения со всеми вытекающими социальными последствиями. Учебный год завершён, школьники отпущены на каникулы, учителя уже в отпусках. Но по понятным финансовым причинам

Е.А. Ямбург

#### ШАГИ КОМАНДОРА

большинство педагогов и их воспитанников не покидают город и в лучшем случае проводят время на дачных участках недалеко за чертой города. А это значит, что в случае необходимости их легко собрать, что называется, по свистку. Чем не замедлила воспользоваться городская администрация. Далее предоставляю слово коллеге.

- 22 июня — святой для нас всех день. Накануне поступило распоряжение о проведении Вахты памяти на кладбище воинской славы. Какой разговор, мы сами воспитаны в патриотическом духе и стремимся передать своё отношение к войне детям. Быстро по цепочке собрали своих учеников и к одиннадцати часам все были на кладбище — в общей сложности около пятисот человек. Всё организовано в соответствии с положенным ритуалом. Речи руководителей города и партийных («Единой России») активистов, возложение венков, воинский салют. Но жара за тридцать градусов. Нескольким детям стало плохо, пришлось вызвать кареты скорой помощи. Положение некоторых из них оказалось настолько серьёзным, что медикам пришлось прямо на месте поставить им капельницы. Хорошо успели, а могли и потерять ребят.
- А что руководство города?
- Глава администрации на глазах директоров школ устроил разнос начальнику управления образования за плохую организацию мероприятия, свалив на него ответственность за случившееся.
- И в чём же его обвинили?
- Не организовал питание детей перед проведением митинга.
- Позвольте, какое питание, за чей счёт, когда школы уже не работают, дети на каникулах и пришли на мероприятие из дома? Почему руководитель города не организовал, заранее договорившись с МЧС, подвоз полевых кухонь к месту проведения мероприятия? Наконец, по какому праву он поставил универсальный медицинский диагноз всем пострадавшим детям? Голодный ли это обморок или тепловой удар — судить врачам, а не чиновнику.
- Евгений Александрович, — говорит мой собеседник из города N., — вы задаёте вопросы, которые едва не сорвались с наших языков. Но мы молчали. Безмолвствовал, опустив голову, и руководитель нашего департамента — умный, грамотный ответственный человек, душой болеющий за образование. Осуждаете нас за рабскую психологию?
- Я ответил, что не имею морального права. Я не с Луны свалился, за спиной три десятка лет директорства. В нашей вечно перевёрнутой властной вертикали больше всего ценится умение держать удар, это специфическое качество выдаётся за зрелость руководителя. Ну, покричит начальник, «выпустит пар», в глубине души понимая, что не прав. Спрячь как можно глубже такие непрактичные вещи, как жажда справедливости и чувство собственного достоинства. Перетерпи, с тебя не убудет. Зато на следующий день, заглаживая свою вину, шеф, при благоприятном стечении обстоятельств, поможет тебе решить острейшие вопросы: своевременной выплаты заработной платы сотрудникам, финансирования текущего ремонта разваливающихся на глазах школ и т.п. Да мало ли проблем, за которые руководитель готов продать душу. Легко быть смелым, отвечая только за себя, а когда от твоего «правильного» поведения зависит элементарное жизнеобеспечение сотен взрослых людей и тысяч детей, поневоле закроешь рот. Проработав несколько лет начальником крупнейшего учебного округа столицы, я прекрасно понимаю, что стоит за молчаливой реакцией вашего руководителя на начальственный разнос.

#### Не хлебом единым

- Теперь, что касается вас, директоров, — продолжаю я разговор с моим собеседником из города N. — Изменившееся трудовое законодательство позволяет уволить любого из вас без объяснения причин, — так прямо и написано в соответствующей статье. Где в моногороде

найдёте работу в случае увольнения, на какие средства будете содержать свои семьи? Нет, я не осуждаю, я сочувствую.

- Спасибо хотя бы за понимание. Вы прирождённый психотерапевт. В последнее время роль психотерапевта взяла на себя моя жена: она в буквальном смысле слова готовит меня к каждому рабочему дню. Верите — полное отсутствие стимулов к жизни.
- Не только верю, но имел возможность убедиться в этом своими глазами, неоднократно бывая с лекциями в вашем городе. Хорошо помню лица людей в девяностые годы, которые сегодня модно называть лихими. При сложнейшем материальном положении учительства, когда месяцами не выплачивалась зарплата, они светились надеждой. Педагоги жадно интересовались всем новым, что появлялось тогда в научной литературе и образовательной практике, азартно включались в эксперименты. Между прочим, этим парадоксом, когда голодные нищие учителя жадно потянулись ко всему новому в педагогике, включая передовые западные технологии, был озадачен молодой министр образования Голландии Фрид Рицен. Познакомившись с нашим опытом, он откровенно признался: «Не понимаю, как это может быть. Наши учителя в таких условиях палец о палец бы не ударили, но направили бы всю свою энергию на организацию массового забастовочного движения». Пришлось напомнить обаятельному министру библейскую истину: не хлебом единым жив человек.

### Выбор

Мой недавний визит в ваш город. При относительной материальной стабильности (по крайней мере, зарплата выплачивается регулярно) в аудитории сидели совсем другие люди, хотя большая часть директоров школ по-прежнему трудится на своих местах. Я увидел людей, в массе своей растерявшихся от происходящего, не выдерживающих напор внешнего мира, медленно ломающихся и постепенно принимающих то, что над ними господствует. Подтверждаю ваши слова: у них исчезли стимулы к жизни. А вот это уже состояние, близкое к катастрофе: эмоционально погашенный педагог, будь то учитель или руководитель школы, заведомо обречён на провал в своей деятельности.

- Горько, но что поделать? Вы же видите, в какой обстановке мы существуем.
- Простите за прямоту, но здесь не ищите у меня поддержки. Не безнадёжное безысходное «Что поделать», а поиск ответа на вечный российский вопрос «Что делать»?
- Можете посоветовать?
- Здесь каждый выбирает для себя, это выбор каждого, который нельзя никому навязывать. Возможны: уход в локальные эксперименты, событийную педагогику (определение академика Л.И. Новиковой), со-бытие педагога и воспитанника, создание в школе таких ярких событий, которые не забываются и глубоко западают в душу ребёнка. Надо прекратить жалеть себя и перестать думать, что другим было легче. Ни Макаренко, ни тем более Корчак не работали в комфортных условиях.

Для педагога крайне опасно накапливать негативные эмоции, рано или поздно они прорвутся в отношении к детям. Отсюда задача: не растрчивать свои духовные и интеллектуальные силы, оплакивая действительные и мнимые обиды. Главная задача — расширить пространство собственной внутренней свободы: внутренне свободного человека невозможно унижить и растоптать, только внутренне

Е.А. Ямбург

## ШАГИ КОМАНДОРА

свободный человек может быть успешен в воспитании своих учеников. Так уже не раз бывало в истории: всего несколько педагогов переворачивали душу ребёнка, и тогда из-под пера гения вырывалось: «В начале жизни школу помню я». (А. Пушкин). В наших обстоятельствах, по-моему, следует руководствоваться девизом тамплиеров: *делай, что должно, и пусть будет, что будет*».

### Трагедия и фарс

Завершив разговор с реальным собеседником, я получил возможность вернуться к прерванному спору со своим alter ego:

- Ну как, убедился в том, что граница между фарсом и трагедией относительна? В данном случае, когда «административный раж» (Салтыков-Щедрин) чиновников едва не привёл к гибели детей, фарс вполне мог обернуться настоящей трагедией.
- Убедил, но меня заинтересовал другой аспект твоего разговора с коллегой. Пытаясь поддержать, помочь ему найти опору для того, чтобы выдерживать натиск внешнего мира, ты по сути дела учил способам противостоять государству, призывал к уходу от реальных проблем жизни в пространство внутренней свободы.
- Категорически отвергаю такую оценку. В отличие от монаха или отвлеченного философа, достижение определённых степеней внутренней свободы для меня не самоцель, но необходимое условие, помогающее сопротивляться наступлению хаоса. Где здесь уход от действительности? Что касается сопротивления государству, то нельзя путать державную спесь властных элит с государственным подходом. Государственно мыслящий руководитель никогда бы не стал подвергать опасности жизнь и здоровье детей, даже во имя их патриотического воспитания.
- Может быть, разъяснишь, наконец, своё понимание державности?

### Неоимперский стиль управления

- Я готов это сделать, но с одной существенной оговоркой. Не являясь социальным психологом или политологом, я не могу претендовать на исчерпывающее определение. Меня, как педагога, прежде всего интересуют воспитательные последствия этого феномена. На мой взгляд, главная опасность заключается в сформировавшемся в последнее десятилетие державно-имперском стиле управления, где в качестве главного инструмента управления становится опора на генетический страх людей, переживших катаклизмы прошлого века. Использование такого рода инструмента только на первый взгляд представляется эффективным, позволяющим получить быстрые результаты, а на деле ведёт к воспроизводству генерации рабов, что противоречит подлинным интересам государства, стремящегося к модернизации. Люди, неспособные к честным, независимым оценкам, действующие лишь по указке свыше, её осуществить не могут. В широком педагогическом плане (по отношению и к взрослым гражданам, и к вступающим в жизнь новым поколениям) такой стиль воплощается в фарисействе, возводимом в ранг государственной воспитательной политики. В содержательном аспекте державно-имперский стиль и порождаемую им воспитательную политику отличают имитация бурной деятельности, демонстрация лояльности, опора на фантомные боли (ностальгию об утраченном величии), стремление любой ценой, вопреки фактам истории, реанимировать коллективные мифы прошлого. Искусственность и ненадёжность возводимых воспитательных конструкций (проектов) выдают себя крайней бездарностью, превращая даже святые для людей события в фарс, в чём мы только что убедились в разговоре с коллегой. Можно представить себе, как «укрепилось» у людей чувство патриотизма после событий на воинском кладбище. (А ведь можно было, как это сделали в Москве, возложить цветы в четыре часа утра — ровно в то время, когда началась война.)

Бездарность — родная дочь фальши. Некогда имперский стиль сталинской эпохи держался не одним страхом, но ещё энтузиазмом людей, уверовавших в построение земного рая. Штурмуя небо, пойдёшь на любые жертвы. У нынешних имперских стилистов жертвенный блеск в глазах сменился алчным. Нельзя ставить знак равенства между идейным фанатизмом Н. Островского и трусливым холуйством молодёжного функционера новой формации в часах от Роллекса, готового ради того, чтобы угодить начальству, пойти на подмену личного состава своих активистов больными детьми. На смену фанатизму пришёл цинизм, что, к счастью, делает неоимперский стиль недолговечным.

— Я педагог, а не политик, поэтому первопричину беспокоящих нас явлений вижу в первую очередь в общем недоразвитии культуры. Люди, облечённые властью, вольно или невольно будут окрашивать своими приобретёнными в юности стилистическими представлениями любое государственное устройство. Так, Сталин внёс в политику нравы бирсы и криминальные понятия, впитанные в молодости во время экспроприаций.

Воспетый Булатом Окуджавой московский двор — это романтическая стилизация, в чём поэт не раз признавался, в том числе и в разговоре со мной. Ленка Королёв — бесстрашный герой в экстремальных обстоятельствах войны, в мирной жизни он пахан, безжалостно управляющий окрестной детворой: во дворах просто так, исходя лишь из фамилии, не короновали. Для сплочения ребят вокруг себя он будет использовать известный вопрос: против кого мы дружим? Мишенью для издевательств может стать всё что угодно: слабое физическое развитие, малый рост, принадлежность к нетитульной национальности или проживание в другом дворе. Довоенные и послевоенные московские, питерские, саратовские и прочие дворы мало чем отличались друг от друга по царящим там нравам. Отстаивая своё право на жизнь, подросток должен был в совершенстве освоить ненормативную лексику, научиться либо бить первым, либо угодничать (на блатном жаргоне «шестерить») перед дворовыми королями. Разумеется, такая среда закаляла, повышала жизнестойкость будущих лидеров, не важно, в какой сфере деятельности, но школой демократии её явно не назовёшь. Стоит ли после этого удивляться, что люди, в юности прошедшие такую закалку, даже получив солидное образование, в своих непосредственных реакциях и поступках инстинктивно воспроизводят дворовые нравы, встречая полное понимание и поддержку у таких же, как они, дворовых ребят на всех этажах власти?

— Значит, всё дело в воспитании?

— Уверен. Поэтому педагогика важнее экономики и политики.

---

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