

«ЛУЧШЕ С УМНЫМ ПОТЕРЯТЬ, ЧЕМ С ДУРАКОМ НАЙТИ»



Марк Максимович Поташник,
*действительный член (академик)
Российской академии образования,
профессор, доктор педагогических наук*

В последние годы федеральное Министерство образования ежегодно, а то и чаще, выступает с различными, как оно считает, инновационными идеями, проектами, программами. Вспомните, с какой помпой объявлялись «Комплексный проект модернизации образования», «Приоритетный национальный проект «Образование», программа «Наша новая школа», единый государственный экзамен, подушевая система финансирования, новая система оплаты труда педагогов, оптимизация сети школ и т.д.

Но все они, как подчёркивает автор, почему-то потерпели полный провал; никто из высших властей не отчитался, что сделано из того, что планировалось, кто за это персонально ответственен, и ни по одному внедряемому новшеству не были подведены итоги. Причин этого явления нынешней российской действительности, видимо, много. Автор статьи анализирует одну из них.

- *инновации* • *профессиональный рост учителя* • *оптимизация*
- *минимально необходимые затраты* • *малоконтактные школы*
- *единый госэкзамен* • *преподавание культурологии*

ПНПО — деньги на ветер

Вспомним приоритетный национальный проект «Образование» (ПНПО) 2006–2008 гг., когда школам — победителям конкурса выдавали по миллиону рублей за якобы инновационные проекты.

Первую ошибку совершили именно органы образования на местах, когда формировали конкурсные комиссии для экспертизы представленных проектов. Кто же туда вошёл? Ра-

зумеется, чиновники от управлений образования, методисты (там, где они ещё сохранились), работники вузов и колледжей, ветераны педагогического труда, представители профсоюзов, разных комиссий и комитетов и т.д. Назначение происходило, исходя из должностей, так называемой уважаемости кандидата, представительства разных общественных сил, ради того, чтобы обеспечить объективность при вынесении решения. Эрудированные, умные (они, как правило, строптивы) в эти комиссии, как показала жизнь, не вошли. Поскольку в нашей стране ни должность, ни общественное по-

ложение не гарантируют наличие профессионализма, компетентности и ума, то и решения этих комиссий получились ошибочными, что мы и покажем ниже.

Вторая ошибка (следует из первой) состояла в повсеместно господствовавшем мнении, будто инновационными школами являются гимназии, лицеи, центры образования. Таким образом, «обмиллионенными» оказались прежде всего эти учреждения.

Многие из вышеназванных школ представили свои некогда действительно инновационные проекты, но... десятилетней давности, когда они преобразовывались из обычных школ в гимназии, т.е. миллионы были отданы не за истинные новшества сегодняшнего дня, а за ретро- или псевдоинновации. Видимо, поэтому все силы были брошены на соблюдение формы при представлении документов на конкурс (комиссии требовали их переделать по несколько раз), а не на оценку истинности новшества.

А всё, что нужно было: наличие в конкурсной комиссии вместо уймы некомпетентных в инноватике людей одного, кто мог бы отличить действительно новое от его подделки, от имитации.

Руководители «обмиллионенных» школ оказались хитрее членов конкурсных комиссий и, не обнаружив в постановляющих документах федеральной власти запрета на получение миллиона ещё раз (опять ошибка или очередная глупость), через год, разбив свой «инновационный» проект на части и дав каждой инновационный заголовок (ничего не меняя по сути, разумеется), таким образом получили миллион рублей второй, а некоторые и третий раз. Умом это, конечно, не назовёшь, поскольку хитрость — суррогат ума.

Так школы, которые и прежде-то по понятным причинам были материально обеспечены значительно лучше других, незаслуженно стали ещё богаче. А те, кто очень нуждался, остались, как говорят, на бобах. Но и это не всё.

Кто только и каким только изощрённым способом ни контролировал использование вы-

данных «победителям» бюджетных средств: и федеральное казначейство, и УФСБ, и МВД, и прокуратура, и КРУ, и Счётная палата! А в итоге миллионы были потрачены на то, что никак не влияет ни на качество образования, ни на его результаты, а именно: на мебель, компьютерные классы (которых в гимназиях до конкурса уже было два, три, а где и больше), проекторы и т.п. Дело дошло до того, что покупали банкетки с новым дизайном, хотя прежние были вполне функциональны.

Проанализируем, почему всё это стало возможным.

Дело в том, что интеллектуальные возможности тех, кто принимал решение (на что потратить миллион), а также возможности тех, кто их жёстко контролировал, оказались не вполне адекватны проблеме, которую предстояло решать.

Исследование известной во всём мире лаборатории McKinsey & Company (результаты которого многократно публиковались в журналах «Народное образование», «Директор школы» и др.) показало, что **единственный параметр, который определяет успехи детей и от которого действительно зависит качество образования, — это не наличие новой мебели или дополнительных компьютеров, а качество взаимодействия учителя и ученика на уроке, определяемое только квалификацией педагога, являющейся единственным фактором, реально определяющим успешность процесса обучения.**

Всё сказанное позволяет утверждать: **эффективное расходование финансовых ресурсов однозначно предполагает необходимость вкладывания денег, прежде всего, в учителя, т.е. в систематическое повышение его профессиональной квалификации, в создание условий для его постоянного профессионального роста.**

Этот вывод оказался абсолютно неизвестным самым директорам школ, которые получили возжеланный миллион, и тем, кто надзирал за ними, если посмотреть, как были израсходованы немалые деньги, полученные школами — победителями конкурса ПНПО. И только в некоторых (единицы на страну) на повышение квалификации учителей потратили... 0,1–0,5% от величины гранта. **Но в большинстве школ-лауреатов — ни копейки, хотя запретов на реализацию этой цели не было.**

Не зная идей, полученных в XXI веке лабораторией McKinsey, нынешние директора не могут, если хорошо учились в педвузах и сдавали историю педагогики:

«В деле обучения и воспитания, во всём школьном деле ничего нельзя улучшить, мина голову учителя» (К.Д. Ушинский);

«Школа — это только и всецело учитель: учитель — во-первых, учитель — во-вторых, учитель — в-третьих, и только в-четвёртых, ещё что-нибудь, ну, там программа, штат, какое-нибудь здание» (В.В. Розанов). Это всё было обосновано более века назад и написано в современных учебниках педагогики.

Наконец, никто не запрещал оплачивать учителям получение второго высшего образования, переподготовку по смежным и новым редким специальностям (психология, дефектология и т.п.), консультационные услуги по проводимым учителями экспериментам, по подготовке диссертаций, стажировку за рубежом и т.д.

Почему же при всей убедительности аргументов, при том, что директора школ, кому я давал читать рукопись статьи, без сомнений и колебаний соглашались с тем, что деньги нужно вкладывать прежде всего в учителя, они не делали этого, даже когда реальные финансовые средства были в их распоряжении? Я спрашивал об этом многих, очень многих руководителей. Их ответы сведём в одно совокупное обобщение:

«Во-первых, вкладывать деньги в развитие учителя в нашей стране не принято, нам, руководителям, это не привито; мы даже не можем найти примеры, чтобы кто-то это делал;

во-вторых, вложения в человека (хотя и понятно, что они самые важные, самые ценные) — это вложения с очень отдалённой во времени отдачей, а мы любим быстрый и конкретно осязаемый, видимый результат; когда-то ещё вложенные в учителя деньги проявятся в его квалификации, а новые парты, компьютер, банкетки — вот они стоят сразу, здесь и сейчас;

в-третьих, вложения в учителя — это очень рискованные вложения; вот пошлешь его на учёбу к специалисту, на стажировку за рубеж и т.п., и он, все получив, потом возьмёт и уйдёт в другую школу или вообще из сферы образования; а с новой мебелью, компьютерами такого не произойдёт;

в-четвёртых, государство нас приучило самим ни о чём серьёзном не думать, наукой не заниматься, а исполнять указания вышестоящих чиновников; а команды вкладывать деньги в развитие учителей не было(!).

Комментарии нужны?

Как назвать руководителей школ, которых меньше всего волнуют результаты образования, нынешняя и будущая жизнь детей, но волнует внешнее, второстепенное, по сути, гламурное, то, как выглядят школа и они сами перед вышестоящими начальниками. И не забудем: одобряют деятельность таких директоров такие же начальники...

Вот почему есть все основания утверждать, что деньги ПНПО были выброшены на ветер: в результате потраченных миллионов никакого нового опыта в стране не было создано и качество образования не улучшилось. Умные люди, как мы знаем, миллионы на ветер не бросают.

**«Если сегодня не строить школы,
то завтра придётся строить тюрьмы»**

Покажем, как безграмотно наш Минфин, а за ним и Минобразования используют термин «оптимизация». Вместо честного «с целью сокращения бюджетных расходов» они провозглашают не всем понятное «в интересах оптимизации», т.е. вроде как в интересах совершенствования, улучшения. Именно так все и преподносилось. Тут управленческое лукавство позволяет начальникам спекулировать этим словом. Мы подчёркиваем: речь идёт о лукавстве, ибо невозможно поверить, чтобы доктора экономических, юридических, педагогических наук из вышеназванных министерств не знали истинного значения понятия «оптимизация».

Напомним, термин «оптимизация», как обосновал возможность его применения в системе образования академик Ю.К. Бабанский ещё в 70-х годах XX века, означает использование мер, позволяющих получать наивысшие возможные для конкретных условий результаты **не при минимальных, а при минимально необходимых затратах**, ниже которых какие-либо положительные результаты вообще не могут быть достигнуты, поскольку потери и в настоящем, и в будущем больше, чем приобретения. Замена такого условия, как «минимально необходимые», на «минимальные» обрекают систему образования на разрушение, что мы и наблюдаем в последние годы. Так, оптимизация сети школ привела к тому, что только в 2003–2008 годах были закрыты 4,5 тысячи малочисленных школ в сельской местности, и потому десятки тысяч детей вообще потеряли возможность посещать школу. Разговоры о школьных автобусах, якобы отвозящих всех нуждающихся детей в райцентры, во многих случаях оказались не более, чем демагогией, поскольку даже если бы автобусы везде были и даже если бы денег на бензин и запчасти для них хватало, остаётся задача: весной и осенью эти автобусы не могут доехать до деревень, где живут дети, поскольку с асфальтированными дорогами у нас сами знаете как (одна из двух извечных бед России, по меткому замечанию классика).

И мировой, и наш отечественный опыт показывают: как только в сёлах закрывают школы,

родители начинают пьянствовать, взрослое население деградирует, а те семьи, где думают о будущем детей, уезжают. Даже близкая к нам Финляндия (когда-то была частью России), совершив когда-то ту же ошибку (закрывались малочисленные школы), вовремя спохватилась и прекратила управленческое безумие ради мифической сиюминутной финансовой выгоды. Но что нам чужой опыт, если правители плюют на наш собственный, не понимая, что каждая закрытая школа очень скоро неизбежно потребует новых трат на строительство тюрем и колоний?

Оптимизация сети школ в нынешнем российском варианте, конечно, — свистельство и примитивной хитрости финансистов, и, мы вынуждены признать, глупости, недальновидности тех, кто принимал решение о закрытии школ (а также домов детского творчества, методических центров), о сокращении в штатах школ психологов, социальных педагогов — всех тех, кем недавно гордилась российская школа.

Фраза, вынесенная в название раздела, была произнесена ещё в XIX веке выдающимся государственным деятелем Германии Отто фон Бисмарком, и она стала афоризмом, азбукой, альфой и омегой (т.е. от начала до конца правления) всех прогрессивных руководителей процветающих и развивающихся стран. Там, где руководители государства этого не понимают, там не только никакой экономии нет, но возникнут многократно большие бюджетные расходы в самом ближайшем будущем.

**Кто превратил Рособрнадзор
в Рособрпозор — «умные» чиновники
или «глупые» учителя?**

Новшеством, которое уже много лет терзает и разрушает систему образования, стал российский вариант единого госэкзамена (ЕГЭ): он стал притчей

во языцех, поскольку ежегодно сопровождается скандалами, нервирует учителей, детей, родителей, а качество образования, как фиксирует само ведомство, навязавшее стране ненавистную процедуру ЕГЭ, с каждым годом всё хуже и хуже.

Сначала Минобразования стало всеобщим посмешищем в стране из-за качества самих тестов, особенно по гуманитарным дисциплинам. Многие вопросы и варианты ответов на них рассказывали как анекдоты и хохмы. (Как охарактеризовать тех людей, которые готовили тесты и которые их утверждали?)

Затем чиновники озаботились чистотой процедуры ЕГЭ, каждый год стали вводить новые строгости, чтобы исключить даже малейшую возможность недобросовестного тестирования. В 2011 года, когда чиновникам казалось, что их ведомство предусмотрело все, случился реприманд — результаты ЕГЭ выложили в социальных сетях, чем могли воспользоваться несколько сот тысяч учащихся. Отработанными схемами, обычной практикой называют в печати фальсифицированные списки зачисленных в вузы.

О таких «мелочах», как сдача экзамена за школьников нанятыми студентами вузов и повсеместные подлоги должностных лиц при проведении ЕГЭ (Адыгея, Тыва, Хабаровск, Пятигорск, Москва и пр., и пр.), мы даже не говорим.

Ну, и кто же оказался крайним? Конечно, Министерство во всем обвинило учителей, и никто из образовательного ведомства не понял, что изобретатели и апологеты ЕГЭ профессионально беспомощны и профнепригодны.

Ко всему сказанному они ещё и бессовестны. Руководитель Рособнадзора Л.Н. Глебова, вместо того чтобы уйти в отставку, высказала оценку произошедшему, которая могла бы получить Гран-при на конкурсе по иезуитской изворотливости: «Это означает, — поразила она не только противников, но и сторонников

ЕГЭ, — что контроль за проведением экзаменов явно усилился».

А теперь уже без иронии рассмотрим суть и ответим на вопрос: «Почему так произошло?».

Вспомним, что ещё при прежнем министре В.М. Филиппове была только одна цель введения ЕГЭ — обеспечить выпускникам из сельской местности и отдалённых от столиц регионов равные возможности для поступления в вузы. Цель благородная, и она вполне выполнима. Но «умники» из нынешнего Министерства повесили на ЕГЭ ещё и аттестацию за курс полной средней школы, и мониторинг качества образования, и оценку работы педагогов, и борьбу с коррупцией в системе образования, и т.д., чем испортили все: и учителей вынудили лукавить, и коррупции стало ещё больше, и качество образования стало хуже, чем прежде.

Безграмотность в организации ЕГЭ, заложенная в документах Министерства о проведении экзамена, и породила провал этого экзамена.

Управленец любого уровня, а федерального тем более, обязан уметь прогнозировать последствия своих решений. Это азбука управления. Ну, кому же непонятно, что если стимулирующая часть (надбавки) зарплаты нищего учителя поставлена в прямую зависимость от результатов ЕГЭ, то нарушения процедуры неизбежны. Это безграмотность управленческая. (Заметим, что в соседней с нами Украине тестирование также проводится, но никаких скандалов и проблем нет, поскольку служба проведения ЕГЭ независима и выведена из подчинения Минобразования; учителя вообще в ней не участвуют, а результаты ЕГЭ нужны только тем, кто поступает в вузы.)

Для авторов ЕГЭ в российском исполнении характерна ещё и грубейшая педагогическая ошибка. Изобретатели тестов исходят из ложного убеждения о том, что

качество образования зависит только и исключительно от стараний учителя. Школьный педагог в их представлении — это сказочный волшебник Папа Карло, который из любого полена может выстругать думающего и говорящего человека.

«Мудрецы» из Минобразования, видимо, и понятия не имеют о тестах Векслера, Бине-Стенфорд, которые показывают, что одних стараний учителя недостаточно, что качество образования очень сильно зависит ещё и от природных (**генетически предопределённых**) возможностей ребёнка. Если бы они, учась в педагогическом вузе, добросовестно изучили бы теорию и методiku оптимизации процесса обучения Ю.К. Бабанского, то знали бы, что даже самый квалифицированный учитель может научить ребёнка только до уровня его максимальных учебных возможностей. Поэтому выстраивать рейтинги учителей и школ по результатам ЕГЭ неграмотно, антинаучно.

Стало очевидно, что при проведении ЕГЭ Министерство ежегодно терпит полный афронт, а Рособрнадзор справедливо с иронией именуют «Рособрпозором».

Все чиновники от образования считают себя умными или хотя бы интеллектуально развитыми людьми, и чем выше уровень, тем самооценка выше, а самоуверенности, апломба и спеси всё больше. И не могут они понять то, что уже давно поняли глупые, с их точки зрения, школьные учителя и вузовские учёные: ЕГЭ уже давно перестал быть показателем качества образования, а с точки зрения теории и практики управления он является разрушающим методом контроля¹.

Глупость на глупости и глупостью погоняет

Искренно и добросовестно пытаюсь найти хоть что-то положительное в образовательных нововведениях за последние десять лет. Беседую с коллегами, с учителями, читаю лекции, отвечаю на недоуменные вопросы практиков и не могу найти ответа на вопрос «Почему в российском образовании всё, что исходит от верхов,

¹ Подробнее об этом см. статью профессора А.В. Могилева в «Народном образовании», 2011, № 5.

всё такое (политкорректно скажем) неразумное?».

С настойчивостью, достойной лучшего применения, в той или иной форме школе навязывают в завуалированном виде (а то и прямо) изучение где православия, где ислама, где... И не понимают внедрители, что религиозное чувство не возникает в процессе обучения, что у каждого свой путь к Богу, что в школе, даже если не предусмотрены балльные оценки за Нагорную проповедь Иисуса или за Послание Апостола Павла коринфянам, то словесные поощрения и осуждения учителя тут тоже категорически неприемлемы, а для учителя это едва ли не главные методы работы. Я уже не говорю о том, что по Конституции у нас школа отделена от церкви, а церковь — от государства.

Когда учитель математики или любого предмета, возражая мне, говорит, что он прошёл курсы по основам православной (мусульманской,...) культуры, то его непонимание сути опасно для небольшого количества детей. Но когда чиновник федерального министерства или академии повышения квалификации говорит: «У нас (столько-то) тысяч учителей прошли курсы...» — это уже такая профанация, такое опрошение, что становится страшно за целое поколение, если люди на государственном уровне не понимают даже простой истины, отражённой в басне И. Крылова «Щука и кот»: «Беда, коль пироги начнёт печи сапожник, а сапоги тачать пирожник». Культурология — это такая же сфера научного и профессионального знания, как математика или химия. Подобно тому, как для преподавания физики или географии нужно высшее образование, для преподавания культурологии тем более нужно профессиональное образование. И разве можно обойтись краткосрочными курсами, если учитель — убеждённый атеист или наоборот — глубоко верующий человек?! Как он отстранит себя, свои

личные убеждения, свою совесть от того, что будет преподавать?»

Меня интересует, какой «специалист» из федерального министерства образования готовил текст так называемой национальной инициативы «Наша новая школа»? Да ещё и подsunул её на утверждение высшему должностному лицу государства, чем подставил самого президента! Поскольку то, что написано и передано для реализации, позволяет утверждать только одно: эта школа не наша и абсолютно не новая².

Не наша потому, что с учителями, со школами, с родителями эту программу никто не обсуждал. Не новая потому, что для хороших школ рекомендованное в этом документе — давно пройденный этап и представляет не только не вчерашний, но даже не позавчерашний опыт. А для тех школ, которые указанной практики не создали, не дают ни копейки денег на её создание. И для них эта программа — пустой звук, то, что ничего не меняет в их убогой жизни.

Посмотрите в Интернете сайты региональных министерств и департаментов образования: почти везде вы найдёте едва ли не с гордостью представленные так называемые программы информатизации образования в регионе, где их составители не понимают, в чём суть этой самой информатизации, которая в их представлении сводится к переводу любых данных с бумажных носителей в компьютерные файлы, созданию электронных дневников и классных журналов, дистантному обучению, видеоконференциям и т.п. И невдомёк им, что информатизация требует использования компьютеров не только и не столько как технического средства, а использования интеллектуальной мощи компьютеров для решения педагогических и управленческих задач, что предполагает владение не базой данных, а базой

знаний, обязательное использование специального программного обеспечения для решения с помощью компьютера выше-названных задач.

Сайты находятся в открытом доступе, и специалисты федерального министерства видят эту профанацию, но... никто этих сайтов почему-то не удалил.

Пятна на Солнце

Интересно ведут себя чиновники от образования разных уровней (федерального, регионального и др.). Президент страны последовательно требует модернизации, которая реализуется через инновации. Поскольку собственная креативность чиновников нулевая, то все их «изобретения» терпят провал и только разрушают школу. Тут бы обратиться к науке, прогрессивному прошлому. Но они были плохими студентами педвузов и потому прошлого в педагогике (ни хорошего, ни плохого) не знают.

Но и этого мало. Минобрнауки стимулирует продажу учебников конкретных систем обучения. Среди критериев оценки деятельности муниципальных систем образования, внедряемых в рамках КПМО, есть прямое указание на «развивающее обучение». Поскольку «развивающее обучение» у нас — это вовсе не какая-нибудь особая «развивающая мощь», а по сути — товарный знак, то и использование его в качестве «критерия эффективности» недопустимо. Это прямое нарушение антимонопольного законодательства. Наши чиновники, похоже, даже не подозревают, что «развивающее обучение» к развитию и развитости ребёнка имеет не больше отношения, чем любая другая «система», не успевшая застолбить в своём названии «развивающую» лексику. Этот бренд имеет прямое отношение к идеологеме «кто был ничем, тот станет всем». То есть к большевизму, к педагогическому волюнтаризму: «что захотим, то и называем». А также конкретным

² См.: статью Кушнира А.М. в «Народном образовании», 2010, № 7.

издателям, о сверхприбылях которых печётся Министерство. Даже мегапроекту Сколково не удалось избежать инициации «развивающим обучением» — среди критериев отбора концепций в конкурсе «Школа Сколково» фигурирует этот бренд большевиков, амбициозно посягнувших изменить саму природу человека.

Вспомним начало перестройки: опыт учителей (так называемых) — новаторов. Конечно, в их опыте было много примитивного и даже ошибочного. Много было преувеличено журналистами. Но они оставили в наследство сегодняшним педагогам и чиновникам ценнейшую идею, актуальность которой сейчас только возросла: «Учитель — фигура процессуально самостоятельная!», что вошло отдельной строкой даже в Закон «Об образовании». А то ведь образовательное чиновничество и подвластные им руководители школ навязывают учителю, даже не посоветовавшись с педагогами, буквально всё, что читатель поймёт по расхожей в нынешних школах фразе: «Кто не будет применять на уроке интерактивную доску, тот не получит надбавку к зарплате». Интерактивная доска здесь, кроме своего прямого значения, символизирует всё, что навязывают: проектный метод, мультимедийный проектор, использование компьютера, трактовку учебного материала и пр.

Когда учитель процессуально самостоятелен, он может стать творцом. В противном же случае, он превращается в урокодателя, в скучную плохо обучающую машину, что мы и видим.

А сколько может дать современному учителю опора на древний, но от этого ничуть не потерявший своей актуальности и эффективности, принцип природосообразности в образовании, опора на задатки и личностные особенности ребёнка, на психологию. Но как всё это реализовать, если повсеместно сокращают ставки школьных психологов и социальных педагогов. Те, кто планирует нынешнюю об-

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

разовательную политику, видят в вышеназванном только ошибки и перегибы. В их представлении интерактивная доска ценнее школьного психолога.

О работах учёных я уже не говорю: для чиновников-«инноваторов» науки просто не существует, будто в ней не обобщён лучший опыт, который и обеспечивал качественное образование.

Древние мудрецы говорили: «Мы не отрицаем, что на Солнце есть тёмные пятна. Но они не закрывают самого Солнца».

Всякий опыт диалектичен, и потому в нём всегда будут плюсы и минусы. Но педагогический и управленческий опыт, созданный умными людьми, несмотря на дефекты, недостатки, потери и т.п., всё равно эффективнее для сегодняшней школы, чем непродуманные инициативы непрофессионалов, что мы и выразили пословицей, использованной в названии статьи. **НО**

Вышла в свет книга

М.М. Поташника

«ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ»

*Методическое пособие
для руководителей школ
и органов образования*

Справки по тел.: (495) 953-99-12.

E-mail: pedobsh@mail.ru