

## Образовательная ПОЛИТИКА

# ПОЗАБЫТЫЕ «ОВРАГИ» школьной реформы

**Алексей Валерьевич Кузнецов,**  
*учитель гимназии № 1543 г. Москвы*

За последние два года в школьном образовании изменилось многое. Наиболее заметные нововведения — новые федеральные стандарты образования, укрупнение школ и переход на подушевое финансирование. Риснём предположить, что второе и третье направление перемен окажут на российскую школу несравненно большее влияние, чем первое, причём влияние как концептуальное, так и структурное, результатом чего станет заметно отличающийся от недавнего лик российского среднего образования. Опасаемся, что отличающийся не в лучшую сторону...

### «Большая школа»

Не вызывает сомнений, что результатом перехода на новую систему финансирования станет преобладание на российских образовательных просторах «большой школы» — холдинга, включающего детский сад, начальную и среднюю школы, располагающегося в трёх-четырёх зданиях и вмещающего три-четыре тысячи детей. В качестве преимуществ подобного «дредноута» обычно называют финансовую сбалансированность и наличие больших возможностей для образовательного «манёвра» (например, предоставление в каждой параллели старшего звена полноценного выбора из не-

скольких профильных, общеобразовательного и коррекционного классов). О финансах — чуть ниже, для начала поговорим о манёвре.

### Свобода выбора

Свобода выбора прекрасна вообще, и в образовании — в частности. Однако в крупных городах (а только в них такие холдинги и возникнут, скорее всего) он был и до перехода на новую систему. При этом нетрудно заметить, что теперь этот выбор сужен: если раньше ученик выбирал сочетание школы (т.е. атмосферы, традиций, местоположения и прочих

#### А.В. Кузнецов. Позабытые «овраги» школьной реформы

уникальных особенностей) и профиля, то теперь выбрать школу ему станет труднее, ибо количество их сократится в несколько раз. Споры нет, большая школа может быть очень удачным проектом, и в Москве тому немало примеров (лицей № 1535, созданный и до недавнего времени возглавлявшийся Михаилом Мокринским, Центр образования «Царицыно» Ефима Рачевского, Центр образования № 109 Евгения Ямбурга). Однако и небольшие школы имеют свои очевидные преимущества: домашнюю атмосферу, когда практически все всех знают, общие праздники (попробуйте устроить праздник на три тысячи персон, а ведь в хорошую школу на КВНы и спектакли ещё и выпускники приходят), индивидуально-ориентированную педагогику. И тут примеры тоже не заставят себя ждать: это, например, школа «Интеллектуал», созданная ныне покойным Евгением Маркеловым, гимназия № 1543 Юрия Завельского, гимназия № 1505 Леонида Наумова и другие.

При «старой» схеме у ученика была возможность выбирать школу вместе с профилем. Желая остаться в своей (то есть ценящие привычные условия, одноклассников, учителей) всегда могли компенсировать отсутствие необходимого профиля внешними источниками знаний — курсами и репетиторами. К услугам нежелающих был конкурсный набор в другие школы и, следовательно, возможность уйти от несложившихся отношений, неподходящих учителей и т.д. Теперь такая возможность тоже есть, но она, повторимся, ограничена.

#### Финансовая сбалансированность

Она, собственно, представляет собой некую химеру. Пройдёмся по пунктам. Расходам на обслуживание здания снизиться не с чего: сколько было зданий, столько после объединения нескольких юридических лиц в одно и осталось, и расход электричества и воды в них тоже не изменился. И на ремонт потратить придётся столько же. Административного персонала, вроде бы, должно стать меньше, но не станет: во-первых, согласно первому закону

Паркинсона, который только неисправимый оптимист может принять за шутку: управленцев ни при каких обстоятельствах не становится меньше, а во-вторых, необходимость согласованно управлять несколькими зданиями, расположенными подчас не вполне в шаговой доступности друг от друга, а также вдвое-втрое большим, чем ранее, коллективом, порождает дополнительную нагрузку на завучей и секретарей. Директор-то будет один вместо прежних трёх, а вот число его заместителей и работников канцелярии вряд ли уменьшится. При обвальном же росте в последние годы объёма отчётов и прочих предоставляемых «наверх» баз данных — можно не сомневаться, увеличится.

Разумеется, кое-что можно выгадать на учительской зарплате. Например, в трёх школах до объединения было по одному не очень сильно загруженному учителю химии, а теперь можно оставить двух, загруженных по полной программе. Выигрыша, правда, не получится, ибо зарплата рассчитывается от количества «часов», измениться которому вроде бы не с чего. Зато возрастёт показатель средней зарплаты, превратившийся за последние пару лет стараниями чиновников от образования в некий совершенно самоценный *Символ*.

#### Лирическое отступление о чиновниках

Можно как угодно к этому относиться, но способность видеть в ученике личность со всеми её неоднозначными проявлениями заканчивается на уровне школы. Выше, начиная с управления образованием, в нём видят единицу, характеризующуюся не уникальным набором человеческих качеств, а формальными показателями: уровнем успеваемости, коэффициентом охваченности и степенью профинансированности. Отсюда работа самого чиновника начальством, равно как и в его представлении работа школы, оценивается в соответствии с некоей математической величиной. Поиск этой величины начался одновременно с возрожде-

нием российской бюрократии в начале двухтысячных. Первоначально таковым казались результаты ЕГЭ, быстро превращённые в *Универсальный Измеритель Всего*, включая эффективность губернатора.

### Зарплата учителя

Вакханалия борьбы за показатель привлекла не вполне благосклонное общественное внимание, и накал её пришлось несколько снизить, после чего был найдена новая цифирь: средняя зарплата учителей. На первый взгляд, неустанное внимание к её повышению выглядит несколько запоздалым, но от этого не утратившим своего значения выполнением давнего ленинского завета поднять народного учителя на должную высоту. Но только на первый, ибо даже при поверхностном изучении последствий из всех щелей вылезает уже не Ленин, а Маркс с первым томом его «Капитала», глава 8, пункт 2 «Неутолимая жажда прибавочного труда». Правда, у Маркса постоянный рост эксплуатации пролетария объяснялся стремлением капиталиста получить сверхприбыль, а в наших условиях описывается формулой «Ибо велено!», но учителю от этого не легче. На профессиональных интернет-форумах и в школьных учительских стон стоит по поводу постоянного роста прямой и косвенной нагрузки. При этом неизбежное и катастрофическое падение качества как учебной, так и особенно воспитательной работы директора-менеджера и чиновника-организатора волнует мало, ибо спрашивают с них за это в последнюю очередь.

Таким образом, благое вроде бы дело привело, в полном соответствии с универсальной формулой В.С. Черномырдина про «как всегда», к двум чрезвычайно неблагоприятным последствиям: неоправданной интенсификации учительского труда (причём значительная часть усилий теперь расходуется на полную ерунду откровенно бюрократического толка) и гораздо большей, чем ещё 10 лет назад, незащищённости учителя перед вышестоящими ввиду того, что рост зарплат вызвал повышение кадрового предложения. Качество этого предложения — отдельный и очень печальный разговор, но директор теперь всегда может потрясти перед носом строптивного учителя пачкой присланных в школу резюме: «Не хотите работать — я желающих найду!».

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Аналогичным образом сдетонировала на педагогических просторах ещё одна внешне абсолютно здравая идея — про стимулирующую часть зарплаты. Сам принцип — «Больше и лучше работающий должен больше получать» не вызывает никаких сомнений. Но реализован он может быть очень по-разному, а дьявол, как известно, кроется в деталях. Во-первых, под единство школьного коллектива (и так во многих случаях прозрачное) была заложена мощнейшая мина. Денежный вопрос и раньше не был безболезненным: распределение нагрузки в школах всегда порождало интриги-обиды-скандалы, не уступающие таковым при распределении ролей в областном драмтеатре; но теперь накал страстей достиг качественно иного уровня, ибо раньше речь шла преимущественно о том, кто СКОЛЬКО работает, а теперь разговор о том, кто КАК работает, при этом в отсутствие чётких критериев, так как в школе они в принципе вряд ли могут существовать.

Вариантов развития событий теперь, собственно, три. Первый: авторитарный директор распределит так, как считает нужным, при этом не забудет разными способами нейтрализовать возможную оппозицию. Последствия минимальны (подспудное бубнение), администрация получает в руки мощнейший рычаг воздействия на коллектив. Второй: демократичный директор привлечёт профсоюз и вынесет обсуждение на общее собрание. Тут никакие «объективные критерии» не помогут. Последствия будут, скорее всего, разрушительны (взаимные обвинения, коллективные письма, блоки-союзы). Третий вариант: мудрый директор сделает так, чтобы у всех осталось, как «при старом режиме». (Если сможет. И если не найдётся буйного и юридически грамотного, который в этой ситуации сочтёт себя обиженным.) Тогда до поры до времени обойдётся. Эта система оказалась полезна в первую очередь не тем, кто действительно хорошо работает, а тем, кто умеет раздуть созданную муху

## А.В. Кузнецов. Позабытые «овраги» школьной реформы

до размеров слона, то есть отчитаться о победах независимо от их наличия. Часто кипучий бездельник, полезно суетящийся на глазах у администрации, оказывается в гораздо более выгодном положении, чем тот, кто ежедневно качественно и ответственно делает своё дело, но которому чувство собственного достоинства и совесть не позволяют трубить об этом на каждом углу.

### «Простая школа»

Новая система финансирования задаёт ни много ни мало определённый тип школы. Что это за школа?

Во-первых, как уже говорилось, это большая школа, со всеми вытекающими отсюда последствиями: ученики даже одной параллели, как правило, не знают друг друга, учителя (которых не менее ста человек) — часто тоже. Классы наполнены до предела, который определяется СанПиными. Не взять ученика — потерять в зарплате. Отчислить ученика — тоже потерять в зарплате. Педагогические соображения при этом, используя военную терминологию, не отступают на заранее подготовленные позиции, а оказываются в окружении, и малыми группами пытаются пробиться к своим через сплошной фронт соображений меркантильных; при этом большая их часть бесславно гибнет. Не менее важно и то, что большая школа, как любое большое предприятие, «заточена» под изготовление продукта массового производства.

Во-вторых, это школа, ориентированная на «оказание минимума образовательных услуг» с тем, чтобы услуги сверх этого минимума предоставлять за родительские деньги. Вдумаемся в абсурдность ситуации: государство ежегодно выделяет школе фиксированную сумму за каждого ученика, но не создаёт практически никаких стимулов к тому, чтобы к обучению этого ученика прилагались какие-то дополнительные усилия. Теоретически регионы могут вводить любые меры стимулирования, как это, например, уже третий год делает Москва, выплачивая лучшим школам довольно солидные гранты. Критерии московского рейтинга вызывают ряд вопросов, но даже не это

главное: подавляющее большинство регионов никаких дополнительных стимулирующих выплат вводить не могут в силу того, что являются дотационными. И вот получается дивная в своей нелепости картина: для того, чтобы в распоряжении школы оставался бы как можно больший объём средств, директор должен предельно жёстко «оптимизировать расходы» в рамках дозволенного. Никакого деления на подгруппы там, где можно не делить. Ни одного дополнительного часа там, где можно не давать. Бесплатных кружков — ровно столько, сколько велено.

Парадоксальным образом от этого подхода проигрывают лучшие лицеи и гимназии. Автору трудно понять, почему правильный лозунг «Все дети нам в равной степени дороги» приобрёл такое примитивно-монетарное выражение. Аполотеты этой системы утверждают, что подталкивать школы к качественной работе будет конкуренция. Дескать, привлечь то самое большое количество учащихся сможет только школа, имеющая устойчивую репутацию дающей «глубокие, прочные знания». На первый взгляд, в этом есть своя логика. Но только на первый. Для того, чтобы этот тезис реализовался на практике, необходим мощный слой родителей, заинтересованных в получении их детьми как можно более качественного образования. Позволим себе усомниться в значительности такого слоя. По нашему впечатлению, родителей, постоянно пекущихся о будущем своих детей, в нашей стране не так уж много в процентном отношении, к тому же далеко не все из них связывают благополучие своих чад именно с образованием. Из оставшихся большая часть основные надежды возлагает на высшее или среднее профессиональное образование, а в сложившейся совершенно абсурдной ситуации, когда мест в вузах и ссузах несколько больше, чем желающих продолжить образование после школы, к школе можно повышенных требований и не предъявлять. Можно не сомневаться, что учебное заведение «неконфликтного типа», то есть просто-напросто не перегружающее учеников избыточными знаниями

и не рискующее огорчать родителей низкими оценками, будет востребовано значительной частью родителей.

Кто же остаётся? Остаются 15–20% (полагаем, и это достаточно оптимистическая оценка) тех, кто видит в школьном образовании нечто большее, чем просто услугу. Именно они задолго до поступления ребёнка в первый класс начинают собирать отзывы других родителей о школах в пределах досягаемости, приходят посмотреть на школу, изучают её сайт. Они действительно создают определённую конкуренцию, но много ли школ в ней участвуют? А что же остальные, которых подавляющее большинство? Они будут пользоваться наличием «микрорайона», который им в любом случае обеспечит «загрузку», и бороться будут не за качество своей работы, а за расширение приписанной территории. Разумеется, совсем провальные школы не смогут завлечь даже значительную часть предназначенных им детей и тем самым отсеются. Но куда они отсеются? Их сольют с более успешными со всеми вытекающими неоднозначными последствиями...

Как упоминалось выше, ещё один аргумент в пользу большой школы заключается в более широких возможностях организовать профилизацию в старшем звене. Так-то оно так, но качественная профилизация — это дополнительные расходы; а, следовательно, возникает большой соблазн провести профилизацию наименее затратным способом, назвав всех старшеклассников, не способных решить обычное квадратное уравнение, гуманитариями, и подбросив им несколько дополнительных историй-литератур.

Иными словами, все преимущества «большой школы» напрочь блокируются финансовыми условиями, в которые поставлена школа: обязанность директоров постоянно показывать рост учительских зарплат заставляет экономить на качестве, гнаться за количеством и, таким образом, превращает школу в заведение, ориентированное на конвейерное производство довольно незамысловатой продукции. Зададимся вопросом: а зачем всё это?

### Управляемая школа

Утверждается, что с введением подушевого финансирования школы получили финансовую самостоятельность. Это, конечно, не так, и примеров

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

тому множество. Московским педагогам ещё памятна ситуация августа этого года, когда всем директорам было строго-настроено велено выплатить до 1 сентября премии сотрудникам, что нельзя было не связать напрямую с предстоящими выборами мэра (это при том, что ровно за год до этого бухгалтерии намекали руководителям школ, что «вычерпывать» счёта не стоит: неизвестно, мол, как дальше дело пойдёт). Использование получаемых лучшими московскими школами грантов тоже каждый раз строго оговаривается: на премии или на оборудование. У вышестоящих организаций сохранилось множество способов воздействия на школы; не последний из них — увольнение директора, для которого теперь не требуется никакой мотивировки. Да и любая проверка — и это всем хорошо известно — обязательно что-нибудь «найдёт», ибо досконально выполнять все инструкции, указания и прочие распоряжения, которые льются в школу потоком, ни одна администрация не в силах.

И тем не менее, по нашему мнению, главный смысл происходящего — дальнейшее повышение управляемости школ (иными словами, укорачивание поводка). Любая «эпоха перемен» делает рядового исполнителя этих перемен (в нашем случае — директора) крайне уязвимым. Бесконечные инструкции в сочетании с многочисленными лакунами в законодательстве ставят руководителя школы в положение априорно виноватого, а вышестоящие органы — априорно же невиновного («Мы инструкции направляли! Мы предупреждали! Их много, за всеми не уследишь!»). Перебросив деньги непосредственно в школы, вынудив успешных директоров годами разгребать последствия механически, «через колено» проведённых «укрупнений», руководители образования всех «надшкольных» уровней добились практически идеальной для себя ситуации: они ни за что не отвечают, а только контролируют и наказывают. Подозреваем, что именно в этом — увы! — и заключается смысл проводимых под разговоры о социальной справедливости и всяческой «оптимизации» реформ...