

# Заметки на полях путевого блокнота

*А.В. Великов*

**«Образовательный туризм» всё более популярен в российском педагогическом сообществе: предложения принять участие в разнообразных «стажировках» в зарубежных школах уже не редкость. «А как у них?» — это уже вопрос не праздного любопытства, а возможность сравнить векторы развития национальных образовательных систем, сопоставить их системообразующие элементы, ценностные основания и целевые приоритеты.**

• европейское образование • педагог или менеджер • мужская профессия • нагрузка учителя • аттестат зрелости

Российский учитель или руководитель школы, отправляясь знакомиться с опытом зарубежных школ, сталкивается с тем, что «познанные реальности» создают противоречия с устоявшимся в родных стенах педагогическим мировоззрением. Утверждение это следует из моего личного опыта, полученного в поездках группы директоров — призёров Всероссийского конкурса «Директор школы», на протяжении последних двух лет «колесивших по просторам Европы в поисках истины». Германия, Франция, Люксембург, Швейцария, Австрия, Италия... Сменяющие друг друга школы, одновременно похожие и непохожие друг на друга. А вечером — бесконечные разговоры и споры как рефлексия (куда мы теперь без неё?) увиденного и пережитого.

## Европейское образование

Интерес к европейскому образованию, особенно к образованию в Германии, не случаен: процессы модернизации в российских школах бесконечно часто имеют ссылку на европейский опыт. А любой опыт, как мы знаем, лучше изучать в первоисточнике.

Мы далеки от желания идеализировать состояние европейских школ, тем более, что их состояние далеко не однородно, как неоднородна и сама Европа. Чем глубже погружаешься в суть вопроса изучения, тем меньше остаётся иллюзий и эйфории, присущих первому впечатлению. Как мудро указал в своё время Сухомлинский, в ребёнке в частности и в школе в целом как в «зеркале» отражаются все процессы и проблемы, которыми живут в данный момент семья, общество, государство. И смотреть в это «зеркало» со стороны, невольно сравнивая с увиденным свою ситуацию, необычайно интересно.

Проблем европейским школам хватает, так же как хватает их школам российским. Но на этих страницах хотелось бы поделиться наблюдениями, которые, по солидарному мнению участников поездок, делают нас очень непохожими друг на друга. Более того, эти наблюдения заставляют задуматься, а действительно ли мы двигаемся в одном направлении с Европой в своём развитии.

### Наблюдение первое

Связано оно с популярной дилеммой: «Кто он, директор школы: менеджер или педагог?». Ответ на вопрос становится всё более очевидным, как становится очевидным и то, что в Европе и России отвечают на этот вопрос диаметрально противоположно. Не понаслышке знаю, что сегодня находится в центре внимания и забот руководителей наших школ, что является предметом их гордости и выражением достижений: появление здесь ребёнка скорее исключение, чем правило.

В наших встречах с европейскими коллегами они стремились в первую очередь представить педагогические модели своих школ, основа которых — взаимоотношения школы, ребёнка и его семьи, приоритет же интересов российских директоров явно лежал в сфере экономики образования. На первых порах даже согласовать эти интересы, чтобы выйти на какое-то конструктивное общение, оказалось проблематично.

Европейский директор избавлен от финансово-хозяйственных функций. Его задача — своевременно сформулировать запрос (опять же под выполнение педагогической задачи). Дальше — работа муниципалитета, его специальных служб. Так, рассказ одного из немецких директоров о том, как **он принимает** у муниципалитета школу к новому учебному году, вызвал «немую сцену» у его российских коллег. Европейский директор избавлен от непедагогических функций, поэтому он избавлен от общения с различными надзорными органами, излишней переписки и отчётности, «головной боли» от достижения всевозможных показателей разных эффективностей и многих других «радостей жизни» российского коллеги. Очевидно, что Европа сделала выбор в пользу руководителя школы — **педагога**: его единственная обязанность — воспитание и образование нового гражданина.

Также очевидно, что Россия хочет сегодня видеть в директоре школы **менеджера**. Перевод школ в статус автономных образовательных организаций, совершенствование в первую очередь экономических механизмов функционирования школ в рамках региональных проектов модернизации образования, не затрагивая при этом содержание образования, приоритет экономических критериев и показателей при оценке качества результатов деятельности руководителя школы; второстепенный характер собственно педагогических результатов — это лишь некоторые примеры доминирования такого подхода. Сегодня уже нередко можно встретить директора школы не только без профессионального педагогического образования, но и без опыта педагогической работы.

Риски такого подхода для развития российской школы можно предвидеть. Вот лишь некоторые из них. Менеджер должен быть эффективным — это аксиома. Свою эффективность менеджер должен и будет доказывать, **и как можно быстрее**. Следовательно, он будет концентрироваться на достижении результатов крат-

**А.В. Великов**

**Заметки на полях путевого блокнота**

косрочной перспективы, позволяющих ему быстро продемонстрировать, а потом и наращивать свою состоятельность. Это объективная реальность существования любого менеджера. Не отсюда ли повальное увлечение наших школ коммерческими и некоммерческими «около-педагогическими» конкурсами и соревнованиями, коллекционирование дипломов, регалий, титулов и, как следствие, подмена этой «мишурой достижений» собственно самого понятия качества результатов образования? А результаты эти, как известно, трудноизмеримы в своей совокупности и отдалены по времени в своих реальных проявлениях. Так мы подходим к другому вопросу: «А какую школу сегодня надо считать хорошей?».

Другой риск связан со снижением управленческого уровня решения задач, связанных с проектированием школьных педагогических систем, определением стратегий их развития. При концентрации руководителя на экономике (часто в ущерб педагогике) эти вопросы передаются на уровень его заместителей. Если им хватает квалификации, опыта, творчества, наконец, харизмы, то потери от понижения управленческого статуса ещё как-то нивелируются. Но нередко мы встречаем примеры, когда такая ситуация приводит к негативным последствиям: разобщению управленческой команды и педагогического коллектива, отсутствию сформулированных педагогических целевых ориентиров и критериев оценки их достижения, падению качественных результатов работы школы и т.д. Другими словами, роль лидера в коллективе никто не отменял. Возьмём на себя смелость утверждать, что в нынешней ситуации при доминировании «менеджерского подхода» мы вряд ли скоро дождёмся появления новых «авторских школ». Ведь трудно представить только выдающимися менеджерами от образования Сухомлинского, Караковского, Ямбурга и других корифеев — руководителей школ, скорее именно их педагогический талант вызывает восхищение коллег созданными ими школами.

### **Наблюдение второе**

Учительство в Европе всё ещё остаётся мужской профессией: при устойчивой тенденции снижения доли занятости мужчин в сфере образования, она ещё превышает в среднем показатель в 60%, что вызывает неподдельную зависть учителей-россиян. Этому способствуют и статус учителя как государственного служащего, его доход и социальный пакет, высокий престиж профессии и общественное признание. При этом профессия считается всё-таки одной из самых сложных, а условия труда — не самыми простыми. А где трудно, там мужчинам самое место. И тезис этот из уст коллег мы слышали неоднократно.

Существенный фактор, благодаря которому в профессию приходят женщины, — возможность и их согласие иметь неполную занятость. Обеспечить полную нагрузку всем педагогам не всегда удаётся, мужчина должен «кормить семью», а значит, стремится к полной нагрузке, интересы женщин здесь бывают противоположными. Женщине необходимо время для семьи, особенно если есть маленькие дети, семейному воспитанию которых европейцы традиционно уделяют много внимания. Неполная нагрузка становится тем компромиссным решением, которое устраивает и работника, и работодателя.

Для российского директора такая позиция попросту невозможна благодаря ключевому показателю эффективности расходования бюджетных средств, выраженному в формуле «1 учитель на 15 учеников». Именно учителя, имеющие неполную нагрузку, первыми попали под «дамоклов меч» сокращений при достижении российскими школами этого показателя. На вопрос, откуда взялся этот показатель, от идеологов и проводников российских реформ мы часто слышали, что это европейский опыт.

Каково же было наше удивление, когда мы увидели абсолютно иную ситуацию: руководители школ просто не понимали, о чём идёт речь. Единственное мерило штатного расписания европей-

ской школы — количество часов учебного плана. Есть вакансия часов — есть работа, а сколько учителей будут эту работу выполнять, это забота директора. Когда мы получали данные о числе учащихся и привлечённых педагогов, то нехитрые расчёты показывали среднее отношение «1 учитель на 6–7 учеников». Про 1:15 никто не слышал!

В качестве вывода для этого наблюдения заметим, что нам ещё предстоит прочувствовать последствия для российского образования этого экономического лукавства. Не секрет, что достижение экономического показателя в массе своей состоялось за счёт сокращения учителей пенсионного возраста, которые находили в себе силы взять на себя часть учительского труда, пусть и не с полной нагрузкой. Это был тот «золотой фонд», который, имея неполную занятость, мог сосредоточиться на методической и наставнической деятельности, передавая молодым учителям свой бесценный опыт, иногда просто помогая советом, мог подменить внезапно заболевшего коллегу, да и просто снижал интенсивность нагрузки внутри педагогического коллектива. Они были хранителями традиций и школьного духа, многие были «совестью» коллектива. Их отсутствие сегодня в школах заметно, их не хватает. И снова вопрос: «Экономика выиграла, но выиграла ли педагогика?».

### Наблюдение третье

В СССР не было не только секса, ещё в СССР не было «двоечников». Советская система образования работала без брака (и упрёка). Тезис этот так крепко засел в подкорку сознания, что без каких-либо сомнений и критических осмыслений перекочевал в российскую школу. Мы много рассуждаем о качестве образования, внедряем мониторинги и процедуры независимой оценки результатов образования. Совершенствуем ЕГЭ, превратив его в настоящее пугало национального масштаба, при этом обсуждение его результатов (в совокупности с сопровождающими эту процедуру скандалами) из года в год выливается в такого же масштаба национальный позор. По большому счёту в основе всех этих ухищрений, списываний, «сливов» тестов в Интернет лежит страх перед «карами небесными» за неуспешный результат экзамена. Тезис живёт: «В российских школах «двоечников» нет», только основа этого «нет» не в том, что «хорошо работаем», а в том, что «куда их («двоечников») девать».

Иная картина в Европе. В лучших гимназиях Германии экзамены на аттестат зрелости успешно сдают около 70% выпускников. Это супер-результат, которым педагоги по праву гордятся! В среднем по стране результат ниже. И при этом никаких репрессивных последствий ни для семьи, ни для школы: 30 и более процентов неуспешных — не повод для санкций. Более того, вслушайтесь в объяснение необходимости их наличия, который мы услышали из уст одного из руководителей муниципальной системы образования. Звучало это примерно так: «Аттестат зрелости есть награда за труд. Это средоточие усилий ребёнка, его семьи, педагогов. Его ценность лишь возрастает от осознания того, что этого результата достигают далеко не все. Его наличие расширяет горизонты человека, давая ему конкурентные преимущества. Эти преимущества он заработал».

А как быть с теми, кто аттестат не получил? Ничего страшного. Аттестат — пропуск в университетское образование. Если у тебя этого пропуска нет, это означает лишь то, что у тебя другая образовательная траектория, другой «образователь-

**А.В. Великов**

**Заметки на полях путевого блокнота**

ный лифт». Все уважающие себя фирмы и корпорации имеют внутренние системы подготовки кадров и повышения квалификации, через которые их работники строят вполне успешные профессиональные карьеры.

Таким образом, пресловутая «двойка» становится лишь констатацией уровня освоения учеником образовательной программы. Более того, её наличие объективно необходимо с точки зрения повышения престижа действительно качественного достигнутого результата образования. Другими словами, аттестат — это отражение реальных достижений и затраченных ресурсов, и он не должен быть абсолютно доступным для каждого выпускника школы атрибутом его присутствия на школьной скамье.

Если такая позиция будет принята российской школой, это станет революцией в устоявшемся мировоззрении. Но рано или поздно мы вынуждены будем эту позицию принять, если хотим иметь дело с настоящим качеством образования, тем более им управлять. По крайней мере, для всех сегодня очевидно, что качество жизни, уровень образованности и культуры населения зависят не от количества выданных аттестатов и дипломов, а от их качества.

Безусловно, нам придётся создавать и другие образовательные маршруты для таких ребят, привлекая к этой работе и производственную сферу, тем более, что новый Закон об образовании такую возможность предусматривает. Но многообразие таких путей к успешной профессиональной карьере — необходимое и достаточное условие воспитания и становления востребованных обществом активных и полезных граждан.

---

**Андрей Владимирович Великов,**  
директор гимназии № 41 г. Новоуральска Свердловской области