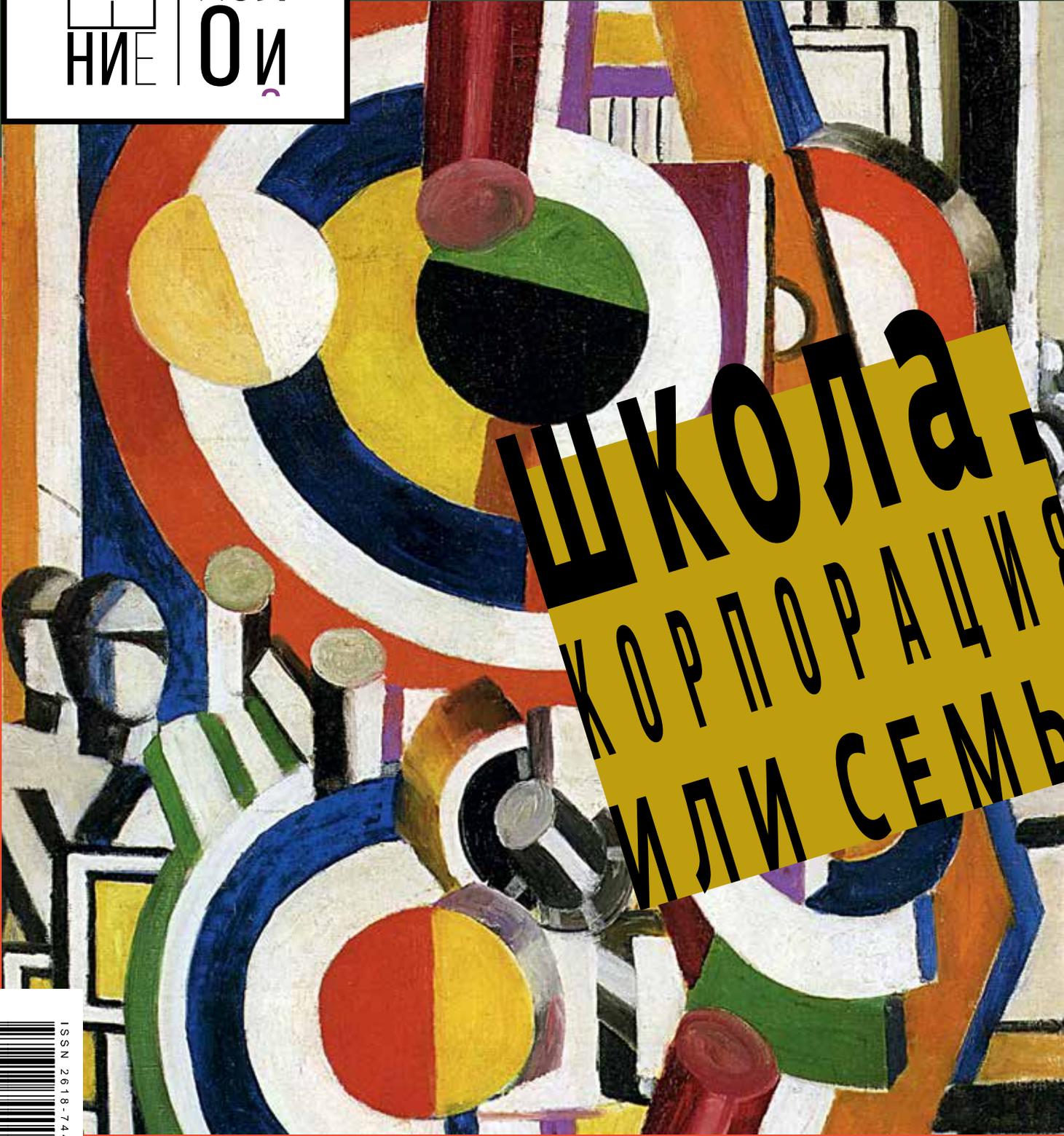


УП  
РАВ  
ЛЕНИЕ Ш  
КОЛ  
О И

№ 3 (598)  
СЕНТЯБРЬ 2018

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ | SCHOOL MANAGEMENT  
МИССИЯ\_ПОРТАЛ В БУДУЩЕЕ™



ШКОЛА  
КОРПОРАЦИЯ  
ИЛИ СЕМЬЯ

ISSN 2618-7442  
9 772618 744003  
1 800 03

? ПОЧЕМУ ЮНЕСКО НЕ ОТМЕЧАЕТ  
100-ЛЕТИЕ В.А.СУХОМЛИНСКОГО



# УНИВЕРСИТЕТ КОРПОРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК»

Более **40** дистанционных курсов  
повышения квалификации

- Материалы и лекции от известных авторов учебно-методических комплектов
- Эффективное обучение с помощью современных образовательных инструментов и информационных технологий
- Сетевое взаимодействие с региональными институтами развития образования и институтами повышения квалификации
- Выдача сертификатов и удостоверений установленного образца

[rosuchebnik.ru/курсы](https://rosuchebnik.ru/курсы)





| Фернан Леже.

Настенная композиция. Нью-Йорк, 1946

И ФРАНЦУЗСКИЙ ЗНАЕТ.

ДЕЛИТЕ.

МНОЖИТЕ.

СКЛОНЯЕТЕ ЧУДНО.

НУ И СКЛОНЯЙТЕ!

СКАЖИТЕ —

А С ДОМОМ СПЕТЬСЯ

МОЖЕТЕ?

ЯЗЫК ТРАМВАЙСКИЙ ВЫ ПОНИМАЕТЕ?

ВЛАДИМИР МАЯКОВСКИЙ, ПОЭМА «ЛЮБЛЮ» И

## ДОРОГОЙ ЧИТАТЕЛЬ!

**В**ы получите этот номер в самом начале учебного года, когда сентябрь еще не смог стереть следы летнего отдыха на лицах и в душах учителей и учеников, когда учение, столь ожидаемое большинством из них, нет, не так, всеми участниками нового учебного года после самых длинных в мире каникул, полно надежд на праздничность познания.

Любой праздник начинается с удивления. Мы в Москве уже удивили себя тем, что отказались от традиционной линейки, потому что 1 сентября в этом году пришлось на субботу.

Поскольку мы понимаем, что образование давно уже не относится исключительно к школе, а присутствует в городских музеях, на сельской улице или стадионах, то привычными построениями в школьном дворе, напутственными речами, пафосными ритуалами на школьном дворе можно и пожертвовать, дав возможность семье провести этот день вместе.

Впрочем, все к этой акции относятся по-разному и решения принимают разные, и вообще, мы многое можем делать неодинаково: выстраивать собственную оценочную систему, принимать локальные акты, специфичные для социального, экономического, национального контекстов, в котором находится школа, по-разному распоряжаться выделенной учредителем субсидией на выполнение государственного или муниципального задания, по-разному организовывать учебный процесс, деля классы на подгруппы не только на уроках труда, но и при изучении алгебры, например. По-разному относиться к использованию смартфонов на уроках, по-разному делить учебный год на периоды, принимать собственную систему оплаты труда учителей. И все эти различия никак не мешают сохранять единство образовательного пространства в стране, регионе, потому есть множество других объединяющих систему элементов, которые существенно отличают ее от аналогичных систем во всем остальном мире, начиная от нашего Закона об образовании в России и заканчивая единым государственным экзаменом, Стратегией развития образования, но главное, что нас всех объединяет, — это ответственность перед 15 миллионами школьников, доверчиво вернувшихся к нам после длинных каникул. Ответственность перед их родителями, снарядившими детей в длинную и столь востребованную сегодня дорогу к знаниям, государством, сделавшим школьное образование приоритетом.

Означает ли единство образовательного пространства в стране одинаковость и единообразие таких его традиционных институций, как школы? Большая часть школ в мире располагается в типовых зданиях в одинаковом ландшафтном окружении, со схожей внешней атрибутикой, едиными куррикулами, формой одежды, штатными расписаниями и даже учительскими зарплатами. Уникальность внешних признаков встречается в редких ситуациях, например, частные школы старой Англии, здания которых напоминают обитые плюшем замки или маленькие учебные площадки с легкой и импровизированной мебелью под кронами деревьев где-нибудь в африканской деревушке. И тем не менее нет ни одной одинаковой школы, как нет ни одного одинакового поселения, семьи, детсадовской группы.

Существенными признаками различий являются не материальные среды и особенности оформления этажей. Главные отличия — это школьные уклады, от которых зависят сложные системы взаимоотношений, ценности, видимые и латентные; приоритеты, традиции, комфорт пребывания, множество мелких деталей, от которых зависит то самое социальное самочувствие, которое научились интерпретировать в индексах счастья или несчастья. И

Ефим Рачевский | Главный редактор | Продолжение на с. 14 И

Жозеф Фернан Анри Леже



**И** Тема номера — «Корпоративная культура в школе». Выбирая образ, сразу подумали: «Леже!» Но смущала прямолинейность метафоры. Пока не обнаружили, сколько хрупкости в монументальном Леже. В споре «Школа — это семья или корпорация?» Леже незаменим. Он нашел ответ. А нам еще предстоит пройти этот путь. Читаем номер вместе с Леже.

Сергей Довлатов



**И** С. 11 | Цитата из рассказа «Куртка Фернана Леже» Сергея Довлатова, ярчайшего представителя поп-корпоративной культуры, перекликается с историей лица «1535», в котором «куртку» с плеча художника может обрести каждый ученик. Михаил Мокринский, автор этой лицейской истории, а теперь директор школы «Летово», верит в развивающую силу недосказанности.

Михаил Мокринский



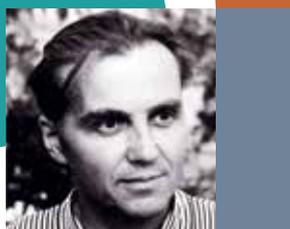
**И** С. 9 | Михаил Геннадьевич — директор всегда уникальных школ. «1535» лучшая из лучших многие годы. Школа «Летово» — новый проект — стала знаменитой еще до открытия. Редакция **И** побывала в «Летово» через пять минут после ухода последнего строителя. Вопросов и переживаний у нас было много, но спокойная уверенность директора убеждает, что все будет так, как задумано.

Любовь Духанина



**И** С. 12 | Любовь Николаевна — красивая женщина и человек-оркестр: депутат Госдумы, член общественной палаты, член центрального штаба ОНФ, президент Фонда «Национальные ресурсы образования» и главное — директор и учредитель одной из первых частных школ. Название школы — «Наследник». Девиз — «Весь мир в наследство». Что может быть точнее для образования?

Василий Сухомлинский



**И** С. 64 | До сегодняшнего дня мы, так же, как и вы, были уверены, что Сухомлинский — классик педагогики середины прошлого века. Классик ушедшей эпохи. Оказалось, абсолютно не так. Оказалось, что сто процентов современных идей и достижений школы — это лишь двадцать процентов из того, что открыл, воплотил и передал нам в наследство большой директор маленькой школы.

Катя Мень



**И** С. 42 | Известный правозащитник и журналист Екатерина Мень открывает для нас международные документы о, казалось бы, устоявшейся культуре инклюзии и взрывает нашу успокоенность предельно жестким «Инклюзия или сегрегация?». Оказывается, мы не принимаем инклюзию ровно настолько, насколько нам не хватает ни культуры, ни смелости понимать и принимать свободу каждого быть самим собой.

Александр Адамский



**И** С. 30 | Александр Изотович Адамский и политика образования — синонимы. Каждый крупный поворот в развитии образования страны не обходится без его самого деятельного участия. Тем более невероятно услышать из уст Александра Изотовича, что корпоративная культура, опыт корпораций — тупиковая ветвь в развитии образования. И как сказано, хватит строить крепости!

Игорь Польский



**И** С. 34 | Экология отношений, экология образования, экология жизни — то, чем живет молодой ученый, педагог Игорь Польский, который в этом году был одним из самых ярких претендентов на должность директора Школы самоопределения. Корпоративная культура — не только его тема, но и его боль. Читайте в **И** его материал про оборотную сторону корпоративных отношений.



НАЧАЛЬНАЯ  
ШКОЛА  
XXI ВЕКА

СИСТЕМА УМК



## ДОСТИЖЕНИЯ УЧЕНИКА – УСПЕХ УЧИТЕЛЯ!



Вовлеченный учитель  
Эффективная система УМК



Формирование навыков  
будущего – универсальных  
учебных действий



Высокие образовательные  
результаты  
Подготовка к успешному  
будущему

РЕКЛАМА

ПЕДАГОГИ ДОВЕРЯЮТ СИСТЕМЕ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ  
КОМПЛЕКТОВ «НАЧАЛЬНАЯ ШКОЛА XXI ВЕКА»

№1

по уровню удовлетворенности учителей  
среди систем УМК для начальных классов<sup>1</sup>

[shkolaveka.ru](http://shkolaveka.ru)

<sup>1</sup> Источник: онлайн опрос ООО «Корпорация «Российский учебник» по оценке лояльности учителей к используемым УМК (579 учителей начальной школы, период проведения – май-июнь 2017 года). Наибольшее количество ответов «полностью удовлетворен» по УМК, входящим в систему «Начальная школа XXI века», среди систем, в составе которых учебники по 5 предметам начальной школы: русский язык, литературное чтение, математика, окружающий мир и технология, – включены в федеральный перечень учебников, рекомендованных к использованию при реализации программ общего образования.



корпорация  
российский  
учебник



№ 3 (598)  
СЕНТЯБРЬ 2018



| Фернан Леже.  
Две женщины и цветы, 1954

# УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

## EDITOR-IN-CHIEF. СЛОВО РЕДАКТОРА.

ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ | ИНДЕКС СЧАСТЬЯ ..... 03

## QUOTATION. РЕПЛИКА. ПЕРСОНАЛЬНАЯ ИСТОРИЯ.

МИХАИЛ МОКРИНСКИЙ | ЕСЛИ НАДО ОБЪЯСНЯТЬ,  
ТО НЕ НАДО ОБЪЯСНЯТЬ ..... 09  
СЕРГЕЙ ДОВЛАТОВ | КУРТКА ФЕРНАНА ЛЕЖЕ ..... 11

## PARLIAMENT. КОЛОНКА ЭКСПЕРТА. УСЛОВИЯ РОСТА.

ЛЮБОВЬ ДУХАНИНА | УЧИТЕЛЬ — ПРОФЕССИЯ  
ТВОРЧЕСКАЯ ..... 12

## EDITOR-IN-CHIEF. ТЕМА НОМЕРА.

### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.

ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ | ПРОДОЛЖАЕМ РАЗГОВОР ..... 14

## TEACHER'S VOICE. РЕПЛИКА.

### ЛИДЕР, ЛЮДИ, ОТНОШЕНИЯ.

ВЛАДИМИР ПОГОДИН | ТИПАЖИ ОРГУЛЬТУРЫ ..... 18

## VOICE & CHOICE. КОЛОНКА ЭКСПЕРТА. В ПОЛНЫЙ ГОЛОС.

ЕКАТЕРИНА МЕНЬ | ЛЮДМИЛА КОЖУРИНА |  
СИСТЕМА КООРДИНАТ ДЛЯ СЕМИОПРЕДЕЛЕНИЯ.  
ИНКЛЮЗИЯ — ИНТЕГРАЦИЯ — СЕГРЕГАЦИЯ —  
ИСКЛЮЧЕНИЕ ..... 19

## GIFTED & TALENTED. КОНЦЕПТ.

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА.

МИХАИЛ МОКРИНСКИЙ | ЛЮДМИЛА ПЕЧАТНИКОВА |  
ПРОСТРАНСТВО ПОВОДОВ ДЛЯ ДИАЛОГА ..... 20

## KEYNOTE. ПРЯМАЯ РЕЧЬ. ЭТИКА СООБЩЕСТВА.

АЛЕКСАНДР АДАМСКИЙ | КОРПОРАЦИЯ.  
МАРШРУТ В ОДИН КОНЕЦ ..... 30

## TEACHER'S VOICE. РЕФЛЕКСИЯ.

### ЛИДЕР, ЛЮДИ, ОТНОШЕНИЯ.

ИГОРЬ ПОЛЬСКИЙ | ГЕНЕАЛОГИЯ ПОДЧИНЕНИЯ,  
ИЛИ ЕЩЕ РАЗ О ГОЛОМ КОРОЛЕ ..... 34

## RESOURCES. КОЛОНКА ЭКСПЕРТА. БИЗНЕС — ШКОЛЕ.

МИХАИЛ ЭПШТЕЙН | ПО ПРАВИЛАМ  
КОРПОРАЦИИ ..... 42

## ALTERNATIVE EDUCATION. КОНФЕРЕНЦИЯ. ЧТО ЗАВТРА?

ЛЮДМИЛА ПЕЧАТНИКОВА | ВЕЛИКИЕ ЗАБОТЫ  
«ДРУГИХ» ШКОЛ ..... 46

## TEAM BUILDING. ТЕХНОЛОГИИ. БИЗНЕС — ШКОЛЕ.

АЛЕКСАНДРА ЧКАНИКОВА |  
АНТОН СТЕПАНЕНКО, TOBOGOOD |  
ПРОЕКТ КОРПОРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК» |  
ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ  
КОНСАЛТИНГ ШКОЛЫ ..... 52

## GUIDE. ПРАКТИКУМ ДИРЕКТОРА. ЭТИКА И ПОЭТИКА.

ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ | РАБОТАТЬ ХОЧЕТСЯ  
ЛИСТ НОМЕР... ..... 60

## LIVE. 100-ЛЕТНЕМУ ЮБИЛЕЮ

### ВАСИЛИЯ АЛЕКСАНДРОВИЧА СУХОМЛИНСКОГО ПОСВЯЩАЕТСЯ...

СИМОН СОЛОВЕЙЧИК | БОЛЬШОЙ ДИРЕКТОР  
МАЛЕНЬКОЙ ШКОЛЫ ..... 64

АЛЕКСЕЙ МИТРОФАНОВ | ПУТЕШЕСТВИЕ  
В СТРАНУ СУХОМЛИНСКОГО ..... 68

СТОУМ ТОЧИН МИРОВОЙ | РЭП | ПРАВИЛА  
ВНУТРЕННЕГО ЧЕЛОВЕКА ..... III ОБЛОЖКА

## УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ | SCHOOL MANAGEMENT

Главный редактор | Ефим Рачевский  
Директор по развитию | Наум Соловейчик  
Дизайн макета, верстка | Руфь Браверман  
Литературный редактор | Валентина Дмитриева  
Корректор | Екатерина Володина  
upr@1september.ru | управлениешколой.рф

Отдел рекламы | reklama@1september.ru  
+7 (495) 637-8273 (многоканальный; доб. 260)

На обложке картина  
Фернана Леже «Диски», 1918–1919.  
Репродукции предоставлены  
интернет-ресурсом Google Art Project

Подписано в печать 21 августа 2018 года  
Тираж 20 000 экземпляров  
Цена свободная

Учредитель | ООО «Издательский дом «Первое сентября»  
Издатель | ООО «Издательский дом «Первое сентября»  
Адрес: ул. Киевская, 24, Москва, 121165 | +7 (495) 637-8273  
info@1september.ru | www.1september.ru

Свидетельство регистрации СМИ в Роскомнадзоре  
ПИ № ФС77-58435 от 25.06.2014

При воспроизведении материалов ссылка  
на журнал «Управление школой» обязательна.

Выпускается при поддержке  
корпорации «Российский учебник»

Отпечатано в типографии «Медиаколер»  
Адрес: Сигнальный проезд, 19, Москва, 127273  
+7 (499) 903-6952  
www.mediacolor.ru | site@mediacolor.ru

# Школа цифрового века Первое сентября

Приоритетный проект «Цифровая школа»

**«Учитель цифрового века»**  
**от 990 рублей в год**  
один учитель

**«Школа цифрового века»**  
**от 10 000 рублей в год**  
все учителя школы



Повышение квалификации



Вебинары



Периодические издания



## Богатый опыт дистанционного обучения

200 популярных курсов

◦ доступные цены ◦



МСО\*  
1 день



МСО\*  
3 дня



МСО\*  
7 дней



МСО\*  
14 дней



МСО\*  
21 день

[курсы.1сентября.рф](https://kursa.1septembra.rf)

**Квалификацию повысили более 150 000 педагогов**

---

МСО\* – минимальный срок обучения

Удостоверения установленного образца

Деятельность осуществляется на основе лицензии 77Л01 №0007183, рег. №036377 от 23.07.2015, выданной Департаментом образования г.Москвы.



# ЕСЛИ НАДО ОБЪЯСНЯТЬ... ТО НЕ НАДО ОБЪЯСНЯТЬ

Как пространство школы преобразить в пространство персональных эмоциональных историй и зачем школе экспрессионист Эгон Шиле?

**МИХАИЛ МОКРИНСКИЙ** | ДИРЕКТОР ЛИЦЕЯ # 1535 С 1991 ПО 2012

| РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ОБРАЗОВАНИЯ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОКРУГА МОСКВЫ В 2012–2016 | ДИРЕКТОР ШКОЛЫ «ЛЕТОВО»

**ФЕРНАН ЛЕЖЕ** | КОНТРАСТ ФОРМ, 1913 | МУЗЕЙ ГУГГЕНХАЙМА, НЬЮ-ЙОРК | КОМПОЗИЦИЯ, 1919, ЭРМИТАЖ, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ |

ВИТРАЖ ЦЕРКВИ САКРЕ-КЕР В ОДЕНКУРЕ, 1949–1951 | ТРИ ЖЕНЩИНЫ, 1921 | МУЗЕЙ ГУГГЕНХАЙМА, НЬЮ-ЙОРК |

**ЭГОН ШИЛЛЕ** | ОБЪЯТИЕ /ВЛЮБЛЕННАЯ ПАРА II/, 1917 | МУЗЕЙ ЛЕОПОЛЬДА, ВЕНА

Главный принцип современного образования — создай потребность и дай средства эту потребность реализовать. Потребности лежат в поле актуального опыта ребенка.

В образовании «средства» часто понимают как высокие образцы. Именно эта натяжка превращает в науку даже литературу.

Ребенку сообщают, что ты еще не готов пользоваться смыслами. Ты еще не готов подключиться к тому регистру переживаний, на котором строится та или другая часть литературного произведения, то или другое событие, которое случилось в книге. От тебя ждут, что ты пойдешь за руку и вернешься за руку.

Мое главное желание сегодня — чтобы у учителя были возможности, умение, желание, понимание выстраивать с ребенком такую историю: «Сегодня мы про актуализацию переживания».

Дальше либо мы пошли из своего переживания в классику, либо не пошли... Как сложится. Важно, что мы начали здесь — с твоего собственного актуального переживания.

У тебя (учителя) может быть псевдоощущение, что ты в этом разбираешься. У тебя может быть правдивое ощущение, что разбираешься. Но мы обязаны вести ребенка от его актуального опыта.

А его актуальный опыт — массовая культура. И всё!

С этим надо жить, с этим надо примириться, это нужно принять.

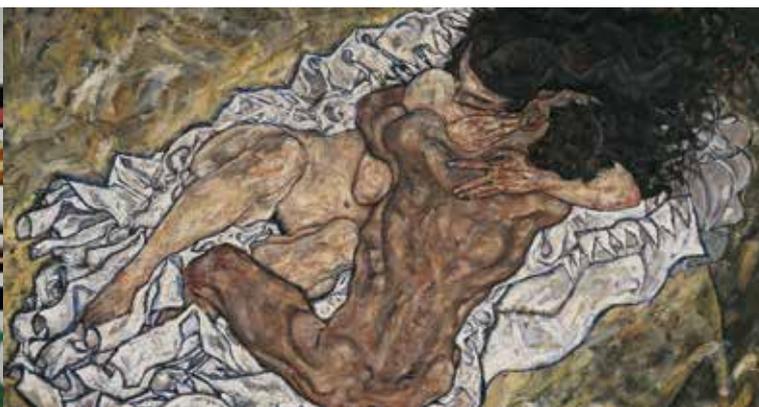
Если массовая культура дает ребенку опыт выбора, то это хорошо. В этом и состоит задача.

Ты — учитель, ты должен построить возможность следующего шага от опыта собственного выбора в рамках массовой культуры. Ты не гнушаешься этим, ты не брезгуешь, ты не пытаешься сказать: «Ой! Это не то, это не мое!..» Мол, когда будет про Пушкина, вот тогда и поговорим... Нет. Ты обязан найти способ здесь и сейчас, там и когда у ребенка есть пусть ошибочное, но свое ощущение, что он состоялся и что это он так самовыражается, начать с ним разговор, начать с ним взаимодействие — с этого начать с ним диалог.

Вот это для меня про школу как город, про мое (каждого из нас) место в массовой культуре города.

**Вопрос от Людмилы Печатниковой:** Но сейчас «Летово» — это огромное пространство белых стен...

**Ответ Михаила Мокринского:** Обживется...



Л. П.: Созданный вами лицей 1535 знаменит в том числе и картинами (полноразмерными репродукциями), которыми заполнены все стены. А здесь, в «Летово», тоже будут картины? Может быть, это будет место для граффити?..

М. М.: Это будет город, который именно обживется. Дадим ему время. Но сначала поймем, что и зачем мы делаем.

Ведь картины на стенах лицея 1535 появились как результат поиска решения. По факту, это история искусства в качественных копиях.

Но вот что совершенно для меня принципиально: картины без каких-либо объясняющих подписей. Ни имени художника, кроме его собственной подписи в углу картины (если есть), ни названия картины, ни уж тем более ничего искусствоведческого. Ничего.

Почему? Потому что, по сути, задача формулировалась так: не дать затоптать первичное восприятие дополнительной рефлексией. Дать детям первый, пускай лишь штрихами заданный набор восприятий, чтобы однажды понтующийся шестиклассник сказал: «Ну, у меня любимый... (например) Климт!»

Шестиклассник, сначала просто бегающий по коридорам, в какой-то момент сам полез в Интернет, нашел имя художника, название картины, потому что у него есть его собственные впечатления от этой картины и ему, хоть вот столечко, но хочется рассказать о нем — о своем впечатлении.

Когда ко мне приходит учитель и говорит: «Михаил Геннадьевич, проведите нам лекцию по этим полотнам, чтобы мы могли потом провести лекцию-экскурсию для наших учащихся». Я говорю: «Да никогда в жизни!»

Моя задача — не чтобы вы им шелухи какой-то набросали, про то, что вчера услышали от меня, а сегодня перескажете. Моя задача — чтобы у каждого из вас был свой кусочек переживания. Только к этому кусочку вы имеете право апеллировать.

А начиналось с того, что эти «кусочки переживаний» были совсем смешные: «Снимите Шиле! Мох в нижней части живота меня смущает».

Ну... вы понимаете, как трудно набрать Шиле без эротических мотивов.

Вслед за Шиле в лицее появился Климт, и ко мне пришла другая учительница: «Снимите “Три возраста женщины”! Не могу работать, когда прохожу мимо! Третий возраст, мне кажется, уже почти мой, а мне бы хотелось остаться в начале второго...»

И вот я понимаю, что для них — для учителей — это насыщенное эмоциями пространство. Ну и замечательно. Важнейший шаг.

Дальше я повесил наконец импрессионистов. И Ван Гога. Ко мне пошли счастливые и довольные люди: «Ну, наконец-то! Мы надеемся, что теперь-то снимут ту ахинею, которая висит на третьем этаже...» Это опять про Шиле. Да ни за что!

Дальше разместили немного того, что кажется непонятным. Так Матисса любят не все. А уж Клее — тем более.

В результате галерея репродукций классических картин превратилась в пространство персональных эмоциональных историй. И это теперь у ребенка на всю жизнь. Его собственную жизнь.

В моем видении «Летово» — город. Здесь должны сложиться свои значимые пространства.

Моя метафора этого города — Лукка в Италии.

В городе Лукка, в центре, есть римский амфитеатр. В основе циклопические камни, такие, какие в любом другом амфитеатре, куда бы вы ни приехали. Дальше — хорошо нарезанный мрамор, далее — плинфа, далее — встроенные в этот амфитеатр район средневековой застройки, потом — перестройка под Средневековье и потом — обжитый в Средние века, а теперь осовремененный город. Это правильная история.

На каждом этапе была своя массовая культура, которая либо воспринимается нами как классика, либо нет. В зависимости от того, насколько она промыта, насколько она лишена бытовых подробностей, которые узнаются как современный каждому времени вариант досуга и повседневной жизни.

Так или иначе, давайте не бояться и идти всей школой в массовую культуру. Потому что они одинаково интересны: то, какие камни в основе, и то, как живет современный обыватель, абсолютно забывший о том, на какой основе этот город создан.

Школа сегодня попала в тот цивилизационный этап, когда она должна учить не только тому, как правильно, но и тому, как правильно для тебя — для каждого учителя и каждого ученика.

Для этого у учителя должен быть адекватный набор ценностей и способов коммуникации. **И**

| Большой разговор с Михаилом Мокринским о школе «Летово» читайте на с. 20.

# КУРТКА ФЕРНАНА ЛЕЖЕ



СЕРГЕЙ ДОВЛАТОВ | ОТРЫВОК ИЗ ГЛАВЫ АВТОБИОГРАФИЧЕСКОГО  
СБОРНИКА РАССКАЗОВ «ЧЕМОДАН»\*

**К**ак одеты в Париже?  
Нина Черкасова ответила:  
— Так, как считают нужным.  
Затем она рассказывала про Сартра и его немислимые выходки. Про репетиции в театре «Соле». Про семейные неурядицы Ива Монтана. Она вручила нам подарки. Маме — изящную театральную сумочку. Лене — косметический набор. Мне досталась старая вельветовая куртка.  
Откровенно говоря, я был немного растерян. Куртка явно требовала чистки и ремонта. Локти блестели. Пуговиц не хватало. У ворота и на рукаве я заметил следы масляной краски.

Я даже подумал — лучше бы привезла авторучку. Но вслух произнес:

— Спасибо. Зря беспокоились.

Не мог же я крикнуть — «Где вам удалось приобрести такое старье?!»

А куртка, действительно, была старая. Такие куртки, если верить советским плакатам, носят американские безработные.

Черкасова как-то странно поглядела на меня и говорит:

— Это куртка Фернана Леже. Он был приблизительно твоей комплекции.

Я с удивлением переспросил:

— Леже? Тот самый?

— Когда-то мы были с ним очень дружны. Потом я дружила с его вдовой. Рассказала ей о твоём существовании. Надя полезла в шкаф. Достала эту куртку и протянула мне. Она говорит, что Фернан завещал ей быть другом всякого сброда...

Я надел куртку. Она была мне впору. Ее можно было носить поверх теплого свитера. Это было что-то вроде короткого осеннего пальто.

Нина Черкасова просидела у нас до одиннадцати. Затем она вызвала такси.

Я долго разглядывал пятна масляной краски. Теперь я жалел, что их мало. Только два — на рукаве и у ворота.

Я стал вспоминать, что мне известно про Фернана Леже?

Это был высокий, сильный человек, нормандец, **из крестьян**. В пятнадцатом году отправился на фронт. Там ему случалось резать хлеб штыком, испачканным в крови. Фронтвые рисунки Леже проникнуты ужасом.

В дальнейшем он, подобно Маяковскому, боролся с искусством. Но Маяковский застрелился, а Леже выстоял и победил.

Он мечтал рисовать на стенах зданий и вагонов. Через полвека его мечту осуществила нью-йоркская шпана.

Ему казалось, что линия важнее цвета. Что искусство, от Шекспира до Эдит Пиаф, живет контрастами.

Его любимые слова: «Ренуар изображал то, что видел. Я изображаю то, что понял...»

Умер Леже коммунистом, раз и навсегда поверив величайшему, беспрецедентному шарлатанству. Не исключено, что, как многие художники, он был глуп.

Я носил куртку лет восемь. Надевал ее в особо торжественных случаях. Хотя вельвет за эти годы истерся так, что следы масляной краски пропали.

О том, что куртка принадлежала Фернану Леже, знали немногие. Мало кому я об этом рассказывал. Мне было приятно хранить эту жалкую тайну... **И**

\* Цитируется по тексту: Сергей Довлатов. Собрание сочинений в трех томах. Петербург: Лимбус-Пресс, 1993.

# УЧИТЕЛЬ

## ПРОФЕССИЯ ТВОРЧЕСКАЯ

### ПРОЕКТ

#### ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК АТТЕСТАЦИИ ПЕДАГОГОВ |

Ст. 49 Федерального закона №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

#### На соответствие занимаемой должности:

комиссия образовательной организации | по решению работодателя

#### На первую и высшую категорию:

комиссия региона | по желанию педагога

#### РАЗРАБАТЫВАЕМАЯ ФЕДЕРАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ |

##### 1 | Независимая оценка квалификации педагога на основе использования ЕФОМ (Единых федеральных оценочных материалов):

- решение кейсов (педагогических задач и ситуаций);
- план (конспект) урока;
- видеоурок с указанием видеофрагментов, иллюстрирующих оцениваемые компетенции;
- образцы самостоятельной работы обучающегося (с оценением этих работ учителем);
- самоотчет учителя.

##### 2 | Анализ условий профессиональной деятельности (справка работодателя):

- характеристика школы по качеству обучения на основе результатов ЕГЭ, ОГЭ, ВПР за последние 3 года;
- характеристика школы по условиям образования;
- социокультурный и социально-экономический контекст школы;
- характеристика контингента классов, в которых работает учитель;
- учет мнения обучающихся;
- профессиональные достижения учителя.

##### 3 | Анализ образовательных результатов деятельности обучающихся

##### 4 | Учет мнения выпускников общеобразовательных организаций

#### РАСЧЕТ ИТОГОВОГО БАЛЛА:

ЕФОМ .....	60 баллов
Справка работодателя .....	10 баллов
Оценка образовательных результатов обучающихся .....	25 баллов
Учет мнения выпускников .....	5 баллов

ИТОГО: ..... | 100 баллов

Проект нового федерального порядка аттестации педагогов проходит апробацию в 19 регионах РФ.

Что ждет учителя в ближайшем будущем? Как ЕФОМ и проект в целом учитывает, что профессия учителя, хоть и массовая, но творческая? Или не учитывает? Может быть, и нет такой задачи?

**ЛЮБОВЬ ДУХАНИНА** | ДЕПУТАТ ГОСДУМЫ РФ, ПРЕЗИДЕНТ ФОНДА «НАЦИОНАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ОБРАЗОВАНИЯ», ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА «ЗНАНИЕ», ДОКТОР ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК  
**ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ** | ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Р**азговор главного редактора  и Любви Николаевны Духаниной о современном понимании профессионального роста учителя.

**Ефим Рачевский** | По сути дела, проект в таком виде — возврат к советской системе. Он противоречит тенденции минимизировать занятость учителя по отчетности. Московский учитель вообще не пишет отчеты. Мы не требуем с московского учителя план-конспект урока, например.

**Любовь Духанина** | Давайте поговорим про учительский рост. Понятно, что любое изменение в системе образования имеет смысл, только если оно приносит улучшение системы.

Сегодня все, что связано с увеличением нагрузки, тем более непрофильной, автоматически вызывает отторжение. И правильно! Учителю жаль времени, которое он может посвятить своему профессиональному росту, подготовке к занятиям, а также общению с учениками.

У нас есть колоссальный объем данных об индивидуальных результатах каждого ребенка. ОГЭ, ЕГЭ, ВПР, различные независимые тестирования — везде оценки детей привязаны к конкретным учителям.

То есть, создав систему оценивания личных результатов ребенка, мы создали базу с результатами деятельности учителя. Этих данных на сегодня достаточно, чтобы, во-первых, не беспокоить педагогов дополнительными отчетами, а во-вторых, анализировать результаты всей педагогической

команды, преподающей предмет, а не одного конкретного учителя. Мы должны принимать управленческие решения в школе исходя именно из этих результатов.

Какого типа управленческие решения?

Видно, по каким предметам у детей низкие результаты. Реакция на это может быть разной. Можно просто внести изменения в рабочие программы по предмету. Если же после беседы с учителем станет ясно, что ему требуется дополнительный объем знаний, подобрать соответствующую программу повышения квалификации.

В результате, учитель сам для себя выбирает модуль, который ему реально необходим. Кстати, мой опыт показывает, что в ста процентах случаев учитель сам понимает свои слабые места. Нужно разговаривать и вместе искать решения.

Нам важно, чтобы система повышения квалификации была принципиально другой. Не просто делать курс по подготовке учителей к преподаванию в рамках ФГОСА. Готовить обучающие модули: либо небольшие образовательные программы про конкретные технологии, которые гарантированно приведут к результатам из ФГОСов, либо модули, расширяющие знания по предмету.

Общероссийский народный фронт и Фонд «Национальные ресурсы образования» провели опрос учителей и узнали, насколько они владеют технологиями для достижения результатов ФГОС. Шестьдесят пять процентов учителей сказали, что им не хватает знаний.

Мы должны перестать строить людей творческих профессий. Учитель — это творческая профессия. Да, эта профессия массовая, но по сути своей это творческая профессия. А творческого человека не надо строить. Нужно создавать среду его собственного развития.

Мы часто говорим о зоне ближайшего развития ребенка. Но на самом деле это логика развития любого человека. И учителя в том числе. Инфраструктура поддержки учителя должна быть такой, чтобы в ней были ответы на запросы учителей.

Для нас не необходимы никакие подтверждающие документы от учителя. Сколько открытых занятий провел учитель? Какие план-конспекты к урокам подготовил? Какие раздаточные материалы использовал? Учителю не надо распечатывать результаты контрольных и проверочных работ. Все есть. Или все нужное можно собрать, не отвлекая учителя. Если чего-то нет, то стоит считать, что нам этого и не нужно. Максимум — учителю понадобится заполнить в электронном виде заявление, что он хочет повысить свою категорию. Остальное должно происходить без него.

Такой подход упрощает жизнь учителя, поддерживает его творческое начало. Так делает сегодня московская система образования. Мы уже забыли про отзывы на учителей. От учителя уже



Любовь Духанина

не требуется наличие толстой папки-портфолио, которую он раньше должен был отвезти в соответствующее место. Московские учителя уже куда не ездят. И это очень удобно.

А требование видеуроков, видеофрагментов? Для создания видео учителю приходится совершать много действий. Непросто вести урок и самого себя записывать. Можно, конечно. Но получится некачественная съемка с одного ракурса. Придется повозиться, чтобы получился внятный монтаж, чтобы зрители обратили внимание на методические изюминки, придется готовиться. То есть даже если говорить только об этом пункте нового проекта аттестации учителей — о требовании видеоматериалов, — мы серьезно нарушаем и без того хрупкий баланс возможностей учителя и задач, которые ему нужно решать, чтобы учить детей.

**Ефим Рачевский** | Если будет принята пилотируемая сейчас в регионах версия процедур аттестации, учитель снова начнет работать на аттестацию. Забросит уроки, личную жизнь. И все! Конеч! **Любовь Духанина** | А требование охарактеризовать социокультурный и социоэкономический контекст школы? Качественные исследования такого контекста не проведены даже на уровне многих регионов.

**Ефим Рачевский** | Проект не соответствует мысли министра просвещения Ольги Васильевой об облегчении жизни учителей. Наоборот, все усложняет. Хотя есть сведения, что 19 регионов поддержали проект. Как это у нас каждый раз получается?

**Любовь Духанина** | Нет, это нельзя пропускать в таком виде. Нужно включиться всем и найти современный способ аттестации и поддержки учителей. **И**

**И** Мы продолжим эту важнейшую для жизнедеятельности школы тему в следующем, октябрьском, номере, который будет посвящен инструментам управления образованием.



# ПРОДОЛЖАЕМ РАЗГОВОР

 НАЧАЛО НА С. 3

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ШКОЛЕ

**ЕФИМ РАЧЕВСКИЙ** | ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ЖУРНАЛА | ДИРЕКТОР МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ # 548 «ЦАРИЦЫНО»

**ФЕРНАН ЛЕЖЕ** | КОНТРАСТ ФОРМ, 1913 И 1914, МУЗЕЙ ГУГГЕНХАЙМА, НЬЮ-ЙОРК

**РАФАЭЛЬ САНТИ** | АФИНСКАЯ ШКОЛА, 1511 | ФРЕСКА АПОСТОЛЬСКОГО ДВОРЦА, ВАТИКАН

**Т**радиционно в образовании совокупность признаков непохожести школ называлась «психологический климат», а затем просто — «климат», и все понимали, что речь идет не о климатогеографических особенностях, а о том, как ощущают себя в школьном пространстве его обитатели. В последние десятилетия в словарь школьного управления все чаще стали проникать понятия из общих систем управления и организации: «управленческая команда», «школьный менеджмент», «делегирование полномочий», «система принятия решений», корпоративная культура», «миссия организации», «стратегия развития» и даже такое уж совсем не школьное слово как «ребрендинг». Из всего многообразия новой управленческой лексики мы предлагаем выделить для размышлений одно существенное — «корпоративная культура». Ключевое слово здесь — «культура», как совокупность внешних и внутренних признаков, отличающих одну школу (корпорацию?) от другой.

## ЧТО БЫЛО ОДНАЖДЫ, ТО МОЖЕТ БЫТЬ ДВАЖДЫ

**Н**еспешно и органично, вне зависимости от желания тех, кто не принимает эту реальность, общее образование перестало быть исключительно школьным. Все ускорения очередной промышленной революции дают широкий и глубокий доступ к информации, новой науке, инновационным технологиям, шедеврам

мировой культуры, недоступным ранее текстам, инструментам для самообразования и самым современным представлениям о человеке и Вселенной. Существующие сегодня возможности учиться в любом месте, в собственном комфортном темпе, в любое время суток и года вынуждают школу искать новые подходы для достижения успеха.

И в то же время те же широкие возможности вынуждают вспомнить доиндустриальные способы познания, возвращают в эксклюзивные форматы до-массовой школы, в технологии, бытовавшие до гениальной и востребованной временем конструкции Яна Коменского — массовое обучение в массовой школе.

Подобный возврат к прошлому в культуре человечество уже переживало. В XVI–XVIII веках в Европе внимание интеллектуалов и талантов стало обращаться к античности, к канонам многовековой давности, это происходило в стремлении найти рациональное и классическое в период первой промышленной революции.

Вспомним «Афинскую школу» Рафаэля. Художник собрал в одном классе всех, чьи труды лежали в основу человеческой культуры. При этом каждый из героев занимается своей, персональной темой в группе заинтересованных слушателей и собеседников. Менее остальных сосредоточены Платон и Аристотель, увлеченные свободным диалогом. Мы не видим ментора, контролера, руководителя, дежурного, отвечающих за порядок и согласие. Эта картина о корпоративной культуре. Несмотря на то что многие персонажи не знали о существовании друг друга, не входили ни в какую корпорацию, Рафаэль представил это сообщество так, как понимал гармонию духа и диалогов: единство общности в индивидуальном.

## ШКОЛА И ГОРОД

**Т**енденция развития ярко проявляется в организации внешнего пространства города, поселения, а урбанизация — одно из самых быстрых ускорений развития цивилизации. Те из организаторов общественной среды, кто имеет четко выраженные стратегии развития своей зоны ответственности, хорошо это понимают и делают все возможное, чтобы культура школы и культура поселения были неразрывно связаны и влияли друг на друга.

Например, Москва последних лет: интеграция программ различных ведомств делает детство и школу основой социальной, экономической и информационной политики. Производство, наука, музеи, библиотеки, транспорт, экология, театры, торговля, СМИ, эстетика городской среды — пополняют содержание этой культуры в каждой отдельной школе.

Почему мы затрагиваем столь масштабную и не вполне привычную тему сейчас, в сентябре, когда управление школой традиционно пребывает в тревожном состоянии начала нового учебного года? Сейчас, когда корректируется муниципальное или государственное задание, подчищается основа справедливого бытия — тарификация, когда закрываются бреши в кадровом обеспечении, перераспределяются обязанности, реанимируется диалог с родителями, осознаются новые императивы в управлении школой? Ведь проблема корпоративной культуры — не является общепринятым и формально закрепленным индикатором успешности школы. В предыдущем номере мы писали о признаках хорошей школы, которые в совокупности дают результат консолидированных действий коллектива учеников, учителей и их семей.



## ПО ПРАВИЛАМ КОРПОРАЦИИ

Является ли школа корпорацией? Если придерживаться канонов Гражданского кодекса — не вполне. Но по сути своей — бесспорно. Причем члены корпорации в нормальной школе — не только лица, поименованные в штатном расписании. Сегодня уже стало архаизмом, мешающим развитию, представление о коллективе школы только как о команде ее сотрудников. Закон об образовании признает правовое равенство всех субъектов образования, а коллектив школы — это учителя, управленцы, технический и обеспечивающий персонал, дети, их родители. Несмотря на то что этимология этого слова восходит к латинскому *corpus* — «тело», мы возьмем за основу понятие менее телесное — целостность социального организма «школа». Корпорация как организационное, содержательное, этическое, правовое и, наконец, культурное единство.

Существует ли в школах корпоративная культура и какая? Давайте оттолкнемся от самых распространенных определений этого понятия. Их великое множество, все они чем-то отличаются друг от друга и с легкостью находятся при помощи любой поисковой системы. Но всем им присущи следующие признаки организации:

- Правила, регулирующие взаимоотношения между работниками.
- Способы коммуникации внутри организации и с внешними субъектами.
- Сложившиеся в коллективе традиции, обычаи.
- Системы принятия решений на разных уровнях.
- Принятые этические нормы: что можно, а чего делать не стоит.
- Наличие корпоративного стиля в одежде, дизайнерских решениях, этике общения.
- Ценности, сложившиеся за время существования организации.
- Способы и формы поощрения, наград, наказаний.
- Принятая степень публичности деятельности каждого из членов коллектива.
- Понимание стратегии развития организации, ее миссии и целей, долгосрочных, тактических и оперативных задач каждым ее членом.
- Фильтры при приеме на работу новых членов организации. ...и разные другие.

Бывают ли школы без признаков корпоративной культуры? Однозначно — нет. Мы должны принять факт, что нет организации, не имеющей таковых. Даже если эти слова в школе не произносятся и находятся под строгим административным запретом, сама корпоративная культура присутствует. Посмотрите на различных информационных ресурсах такую рубрику, как «Отзывы о школе». Это явный индикатор уровня той самой культуры. Показателем

может стать школьный сайт или выражение лица охранника, сидящего при входе в школу, варианты настенной информации или коридорной живописи. Это может быть тональность записи в дневниках или требования к учительской документации, лица детей, возвращающихся из школы, децибелы детских голосов на перемене или реакция родителей на приглашение зайти в школу, на школьные праздники, на запахи первого этажа или на особенность дверей главного входа в школу.

Вы найдете множество материалов по типологизации корпоративной культуры школы: от школы-бастиона до школы с явно выраженной и максимально открытой корпоративной культурой, единой для всех участников образования.

## ПОХОЖИЕ И РАЗНЫЕ

Родственным явлением культуры корпоративной считается культура организационная. Различие, пожалуй, в том, что последняя носит более узкий характер и отвечает на вопрос, как организована работа в организации. Организационная культура не регламентирует, можно ли ходить на работу в шортах, откусывать от чужого бутерброда, лежащего в общем холодильнике в учительской, категорически не соглашаться с миссией организации, не диктует презирать или принимать провозглашенные этические ценности.

У нас нет задачи детально описывать особенности корпоративной

культуры в ее современном контексте и тем более в ретроспективе. Советую прочитать умную и элегантную колонку учителя московской школы № 1535 Владимира Погодина об организационной (корпоративной) культуре в школе на с. 18.

Независимо от того, какова степень свободы школ в различных исторических, нормативных и политических ситуациях, никто никогда от них не требовал отчетных показателей ни по организационной, ни по корпоративной культуре. Школе часто что-то запрещалось или предписывалось. Например, ношение мундира учителем и тем более директором в дореволюционных гимназиях, способы употребления табака и вина, обращение к ученику на «вы». Сегодня ни одно административное правило не носит императивного указания следовать той или иной норме корпоративной культуры. Хорошим признаком наличия последней в школе является фраза «У нас это не принято», но более высокий уровень — «У них это не принято», потому что наличие или отсутствие этого явления реально оценивается со стороны. Например, нигде не предписано, что учитель не имеет право повышать голос. Однако внутренним регламентом, не обязательно зафиксированном на бумаге и утвержденным управляющим советом, кричащий на уроке учитель отторгается корпоративной культурой школы как «не наш».

## СВОЙ — ЧУЖОЙ

**И**нтересной и важной представляется процедура приема на работу новых сотрудников. Я всегда, прежде чем выяснить формальные и профессиональные особенности претендента, пытаюсь с коллегами диагностировать: он «свой или чужой». Мы ничего не имеем против «чужих», но если видим, что человек не впишется в принятые нами правила совместной жизни коллектива, отказываем. Даже если вакансия носит кризисный характер.

Способы? Диалоги с пристрастием, попытки распознать общий

кругозор, наличие или отсутствие эмпатии, способность слушать и слышать. Наблюдение за реакцией детей на нового человека, его манерой говорить, отношением к книге и телевизору, запахам, манере одеваться, избыточной толщине портфолио. Внимание к тому, что претендент считает результатом своей работы, его готовность пожертвовать выходным днем, здравое отношение к зарплате и многое другое. Помню, как в начале своей директорской карьеры робко пытался убедить учительницу начальной школы, юную и большеглазую, уменьшить размер ногтей, они смотрелись как грозное оружие. Писал записки о травмоопасности, говорил о нездоровых детских ассоциациях с отрицатель-

стремящейся к высоким результатам по технике чтения, но очень недоброй и не слышащей. Поэтому дети не могли быть успешными в своем втором классе.

Помню коллективное письмо девятиклассников, в котором выражалась честная просьба попросить молодую учительницу физики не носить предельно короткую юбку, потому что мальчики не могут сосредоточиться на подготовке к экзамену. Весь год бедолаги терпели, только за две недели до экзамена решились.

Корпоративная культура в школе имеет несколько отличий от прочих организаций. Увы, но традиционное разграничение на «мы» — учителя и «они» — дети, и совсем «они» —



ными персонажами русских сказок, по наивности показывал фотографии кинозвезд с короткими и безопасными ногтями. В ответ слышал одно: покажите, где это написано. Был соблазн написать и принять на каком-нибудь местном форуме. Но удалось уволить, и не по причине ногтей, а по более прозаичной и грустной — нарушение устава. Она была старательной,

родители, — исторически сложившееся и сложно преодолимое препятствие к тому, чтобы правила школьной жизни были единым культурным кодексом для всех. В школьное сообщество далеко не всегда включены семьи, доверившие этой корпорации своих детей на 99 месяцев их жизни.

Да и так ли очевидна связь между успешностью школы и ее корпоративной культурой?.. **И**

# ТИПАЖИ ОРГКУЛЬТУРЫ

Организационная культура традиционной школы может быть неоднородной. Она держится на трех китах — лидер, люди и отношения.

ВЛАДИМИР ПОГОДИН | БЛОГЕР, УЧИТЕЛЬ ГИМНАЗИИ # 1535, МОСКВА  
| ПО МАТЕРИАЛАМ ПУБЛИКАЦИИ НА САЙТЕ ПЕДСОВЕТ.РУ



**М**ожно выделить три слоя организационной культуры. Административный слой, педагогический коллектив, классы и детские сообщества.

Первый слой — администраторы во главе с директором. Оргкультура административного слоя школы сильно зависит от директора и тех взаимоотношений, которые он выстроил внутри административной команды. Здесь возможны четыре варианта — партнерская, бюрократическая, предпринимательская или органическая. Наиболее вероятен у нас вариант бюрократический — с планерками, множеством формальных правил и не меньшей грудой правил, позволяющих формальные правила обходить. Тем не менее встречались мне и три других типа: партнерский, когда директор объединял административную команду на демократических началах и совместном решении проблем; предпринимательский, когда обсуждать проблемы толком не умеют, но лидер может учесть чаяния своих непосредственных подчиненных и взять на себя ответственность за внедрение изменений, соответствующих этим чаяниям; органический, когда учитывается личностный потенциал и налаживаются многочисленные профессиональные связи внутри административной команды.

Следующий слой оргкультуры — культура педагогического коллектива. Принципы взаимодействия педагогов между собой вовсе не обязаны в общем случае повторять то, что существует в административной команде, хотя связь, конечно, есть.

Здесь органический и партнерский варианты в наших школах встречаются гораздо реже, чем бюрократический и предпринимательский. Причем предпринимательский тип, основанный на звездном коллективе педагогов и их вкладе в общее дело, встречается реже, чем бюрократический, где педагог вполне может оказаться серой мышкой с немалой властью в отношении своих «непосредственных подчиненных» — детей. Партнерский и органический типы, по моим наблюдениям, могут существовать на уровне субкультуры методического объединения, до коллектива эти типы дорастают редко.

Третий слой культуры — культура классов или других сообществ детей, которые организуются в школе. Обычно классами дело и ограничивается, и учитель (особенно классный руководитель) в своей роли всеобъемлющего авторитета, пытающегося диктовать свои правила, чаще всего является столпом бюрократической культуры. Остальным культурам сравнительно трудно проявиться, хотя это сильно зависит от ценностей и профессионализма лидера — классного руководителя.

## ВЗАИМНОЕ ВЛИЯНИЕ

**К**аждый предыдущий слой влияет на следующий, пытаюсь его определить и превратить в тот тип культуры, которым является. Если все три типа совпадают (а я работаю в школе, где, по моим наблюдениям, это именно так), культура обретает цельность и устойчивость. Во многих школах с молодыми директорами административные слои культуры варьируются, но далеко не всегда хватает времени, ресурсов и умения преобразовать оргкультуру всех слоев и создать цельную картину. А учитывая сменяемость директоров, у той же органической культуры с гуманистическими ценностями практически нет шансов спокойно вырасти, кроме тех школ, где она уже возвращена и является зрелой.

Оргкультура школы не есть что-то застывшее и неизменяемое даже в условиях бюрократии. Постоянно возникают формальные и неформальные лидеры, способствующие изменениям, и сами школы тоже развиваются или стагнируют, что тоже приводит к изменениям. Думаю, руководителю школы стоит представлять, какой из типов культуры он сам предпочитает развивать, и исследовать свою организацию на предмет, возможно ли это и чего это будет стоить. Не все культуры безболезненно переводятся друг в друга, школу может серьезно зализорадить, если внедрять изменения, которые не органичны существующим в ней типам культур. Или наоборот, школа может вообще не заметить попыток, которые осуществляет руководитель исходя из собственных ценностей. Думаю, истинный процесс реформ все равно немислим без осознания таких закономерностей и использования их в развитии. **И**

# СИСТЕМА КООРДИНАТ ДЛЯ САМООПРЕДЕЛЕНИЯ

## ИНКЛЮЗИЯ | ИНТЕГРАЦИЯ | СЕГРЕГАЦИЯ | ИСКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня ищут компетентных педагогов, умеющих работать в команде, лояльных как к целям школы, так и к ценностям детства. В то же время, представления о человеке с такими свойствами часто неточны и предвзяты, как и представления о хорошем образовании.

ЕКАТЕРИНА МЕНЬ | ПРЕЗИДЕНТ ЦЕНТРА ПРОБЛЕМ АУТИЗМА | ЛЮДМИЛА КОЖУРИНА  
ФЕРНАН ЛЕЖЕ | ЖЕНЩИНА С ВАЗОЙ, 1924–1927



**В** этом легко убедиться, если посмотреть со стороны. «Стороной» будет инклюзивное образование, которое все еще стоит на отшибе, но которому мировые исследования сулят тотальное распространение, поскольку уже сегодня из образования выпадают не только дети с ОВЗ или РАС, но и вполне здоровые, нейротипичные.

Познакомимся с принципами инклюзии, сформулированными в Конвенции ООН о правах инвалидов, которую наша страна ратифицировала в 2016 году. В частности, Статья 24 Конвенции «Право на инклюзивное образование», разъясняющая суть понятий, которыми мы оперируем, — часто неточно — снабжена обширным документом, Основным комментарием\*. Лишь недавно стараниями «Центра проблем аутизма: образование, исследование, помощь, защита прав» этот документ был переведен на русский язык и выложен в сеть, в общий доступ.

### ИНКЛЮЗИЯ ШИРЕ, ЧЕМ ПРОСТО ОБРАЗОВАНИЕ

**Э**то процесс системного реформирования среды, доступной для всех участников процесса. Это устранение любых препятствий на пути к осуществлению базового права на образование. Это изменение контента обучения, методик, подходов, структур и стратегий образования — речь идет о приспособлении школы к ученику, а не наоборот.

Для иных типов организации обучения есть другие термины. Документ отмечает важность понимания разницы. Так, «интеграция» — это включение учеников с особенностями в обычные классы без проведения соответствующих организационно-педагогических изменений среды (адаптироваться они должны сами). «Сегрегация» — предоставление

образования в изолированных условиях, организованных таким образом, чтобы педагоги работали только с детьми определенных особенностей, изолированными от остальных (спецшколы, классы коррекции в массовой школе, ресурсные классы). Наконец, «исключение» — прямой или косвенный недопуск человека к любой форме образования (например, тесты при поступлении в школу).

### ИНКЛЮЗИЯ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ГЛУБИННУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

**И**с точки зрения закона, и с точки зрения процессов финансирования, администрирования, мониторинга необходимы изменения всех стереотипов среды, созданных стандартной системой образования. В частности, читаем: «Образование понимается как право индивидуального ученика, а не родителя или опекуна. В отношении инклюзии детские права ставятся выше прав родителей или иных лиц, несущих ответственность за ребенка». И далее: «Образовательный процесс сфокусирован на способностях и увлечениях ученика, а не на его дефицитах. Способности и увлечения учитываются при планировании занятий».

### ИНКЛЮЗИЯ ВИДИТ В ПЕДАГОГЕ САМЫЙ ЦЕННЫЙ РЕСУРС ОБРАЗОВАНИЯ

**И**менно педагог раскрывает потенциал, заложенный в ребенке; педагог разрабатывает, адаптирует и применяет учебные планы для каждого; он владеет гибкими и множественными формами оценок для признания индивидуального прогресса в достижении целей, которые могут быть шире обучения. Поэтому предпочтительнее вкладываться в педагогов, а не в яркий антураж и дорогое оборудование.

### ИНКЛЮЗИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ УНИВЕРСАЛЬНО ДЛЯ ВСЕХ ОБУЧАЮЩИХСЯ

...Еще раз: наша страна — участница Конвенции. Мы разделяем эти представления? **И**

\*Основные комментарии являются важным инструментом комитетов ООН для сообщения о точном толковании и интерпретации различных правовых положений, предусмотренных конвенциями ООН.



# ПРОСТРАНСТВО ПОВОДОВ ДЛЯ ДИАЛОГА

Город будущего — не утопия. Уже реальность.  
1 сентября недалеко от Москвы открылась еще одна уникальная школа, международная школа «Летово» для одаренных детей. Вроде все понятно?  
На самом деле почти каждое слово в этой нехитрой фразе нуждается в комментариях.

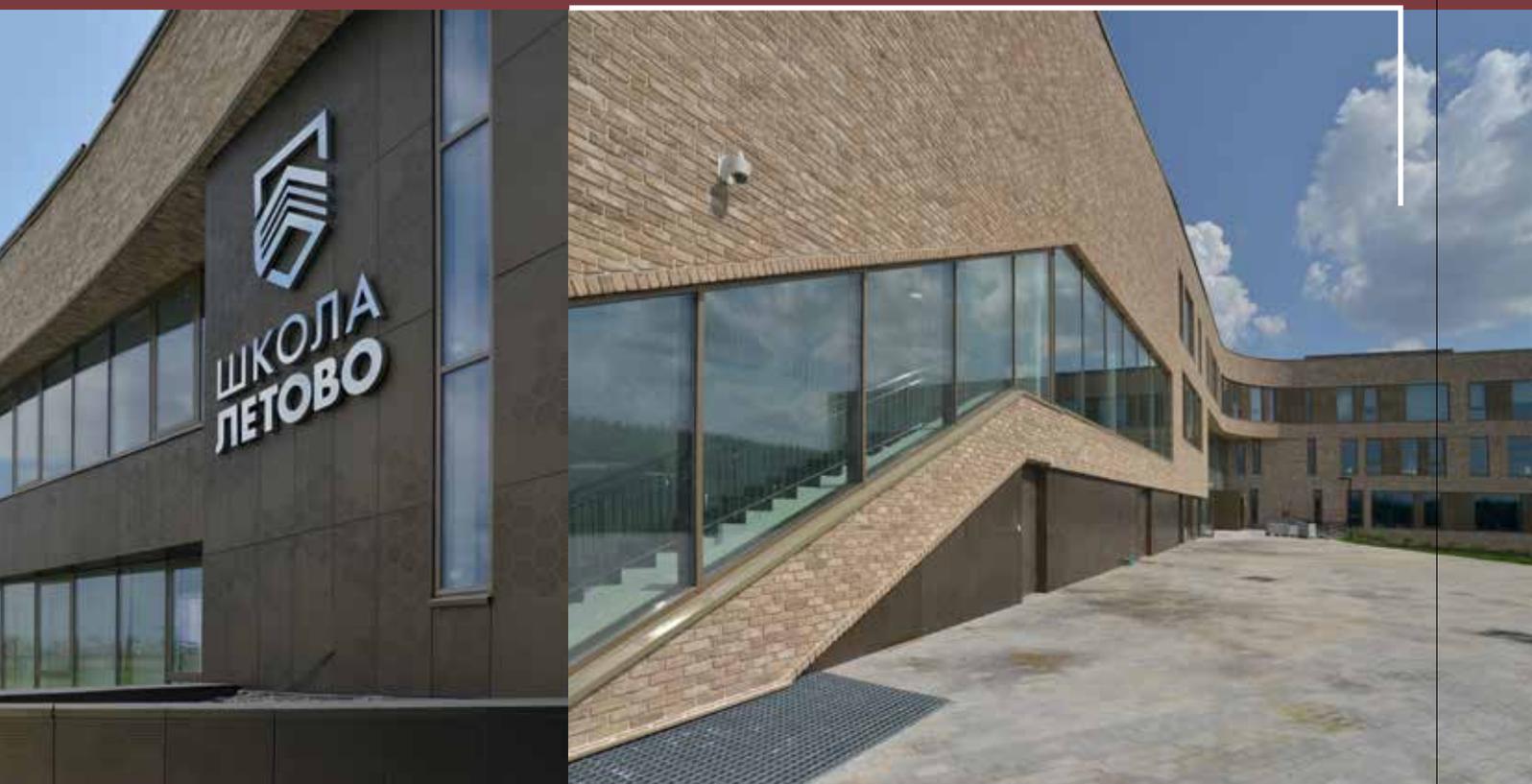
---

**МИХАИЛ МОКРИНСКИЙ | ЛЮДМИЛА ПЕЧАТНИКОВА**

ШКОЛА «ЛЕТОВО», НОВАЯ МОСКВА | ФОТО ВИКТОРА ФРОЛИКОВА |

**ФЕРНАН ЛЕЖЕ | БОЛЬШОЙ БУКСИР, 1954 | ТРИ ХАРАКТЕРА, 1920 | ПЕРЕЕЗД, 1912**

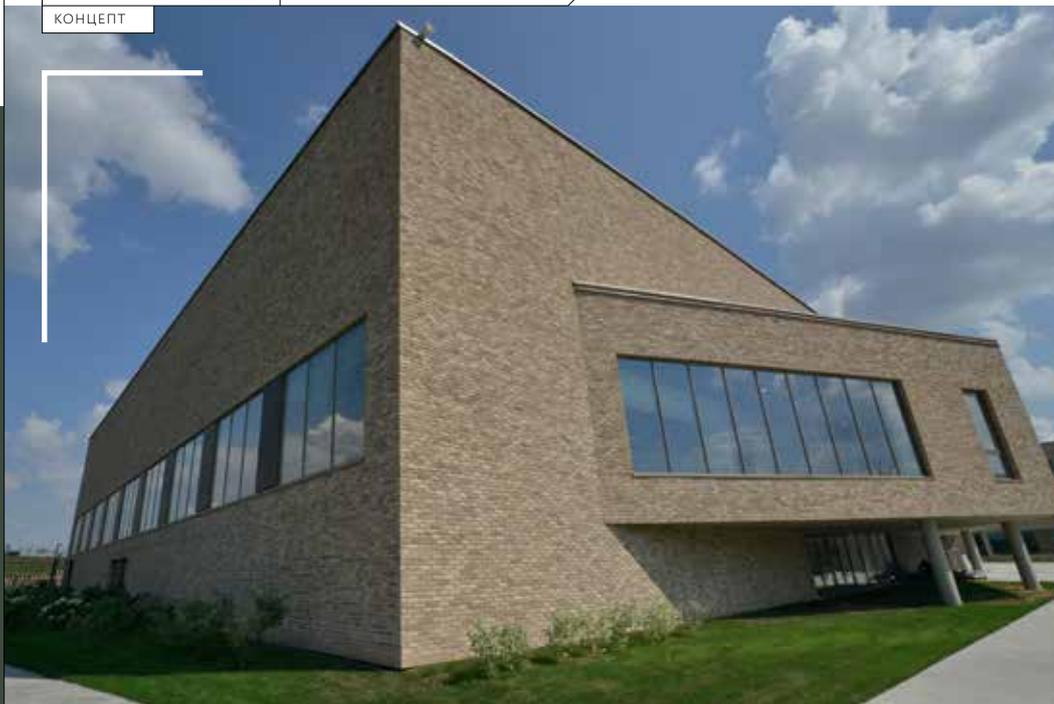




## ВСЕГДА ОДНА УНИКАЛЬНАЯ ШКОЛА

Уникальная — значит одна-единственная, ни на что не похожая. При всем стремлении чиновников от образования унифицировать в школах все: учебники, программы, формы работы и отчетности, — отдельные педагоги и педагогические коллективы с завидным упрямством из года в год пытаются создавать школы необычные, нестандартные. Не из упрямства как такового, конечно, а под запросы конкретных детей, которые все разные. А значит, учить их приходится по-разному.

Время от времени чиновники сдаются (особенно когда находятся щедрые меценаты и не нужно отщипывать дополнительные кусочки бюджета), и тогда возникают на нашей педагогической



карте удивительные учебные заведения, где все особенное: архитектура здания и учебного процесса, ученики и учителя, классы, программы. Главное — особенные задачи и глобальные цели.

Школа «Летово», по словам ее директора Михаила Мокринского, опережает уровень развития современного общества и собирается готовить будущих лидеров науки и культуры, профессионалов мирового уровня в любой сфере деятельности, которую выпускники выберут для себя впоследствии.

## ШКОЛА ОТКРЫВАЕТСЯ

**Д**ействительно, первый набор (230 учеников 7–9-х классов) приступает к занятиям прямо сейчас. Точнее, 27 августа ребята собрались в свежестроенную школу (многие, особенно подростки из дальних регионов, будут жить здесь же, в соседних зданиях, соединенных с учебным пространством подземными галереями, чтобы в непогоду

зря не мокнуть, не мерзнуть). Ребята знакомятся, привыкают, вырабатывают правила жизни и первые традиции... На самом деле, за несколько лет до этого важного дня школа уже работала. И не только потому, что шла стройка и въедливая администрация следила за качеством возводимых стен и завезенной мебели. Довольно напряженно работали педагоги. Они знакомились с опытом лучших школ мира, ездили в британские, финские, сингапурские и американские колледжи и университеты. Преподаватели изучали разные образовательные модели, обсуждали, что приживется на нашей почве, а что стоит придумать самим, учились друг у друга, приспособляли технические достижения под свои планы. Вообще, открыться миру — лучший способ повысить педагогическую квалификацию.

Настоящая школа, как положено, начала работать задолго до того, как первые ученики вошли в классы и лаборатории.

В ближайшие годы школа «Летово» будет учить более 1000 учеников 7–11-х классов.



## ДЛЯ ОДАРЕННЫХ И МОТИВИРОВАННЫХ ДЕТЕЙ

**В** «Летово» собирают талантливых, увлеченных учебой детей со всей России (и даже за ее пределами). Сложная задача — кого признать одаренным. Может, победителей всяких олимпиад? Обладателей высоких баллов за ВПР (ОГЭ)?

**Михаил Мокринский** | Основные принципы, по которым мы отбираем детей, это интерес к познанию, мотивация к развитию, разносторонность, коллективизм, общие ценности, которые мы помогаем им осознать, психологическая стабильность. |

Обратим внимание: коллективизм! Конечно, конкуренцию никто не отменял. И поступление в лучшие университеты мира — борьба за место под солнцем. Но в этой школе спортсменам от нау-

ки (и не только), нацеленным на адреналин побед, настоятельно советуют поискать другое учебное заведение. Важнее коллекции наград — поиск, постоянное движение к лично значимой цели. Именно осмысленному движению ученика готовы помогать педагоги «Летово». Понимая, что у каждого ребенка есть какие-то свои смыслы. И именно он за них отвечает, как и за результат, в сущности.

**Михаил Мокринский** | Позиция учителя — не давать советы, не навязывать смыслы, не говорить, что не так и как правильно. Задача педагога — вовремя задать вопрос, на который нет однозначного ответа. |

Школа не государственная. Обучение платное, но если ребенок действительно подает надежды, благотворительный стипендиальный фонд, учрежденный основателем школы Вадимом Николаевичем Мошковичем, оплатит все, что не осилили родители. Таким образом, за одним столом, в одном классе окажутся дети из семей очень обеспеченных и совсем малоимущих, и столичные и провинциальные подростки. Им придется вместе учиться, работать над общими проектами, договариваться.

Хочется надеяться, что этот опыт взаимодействия с «непохожими» пригодится нашим будущим лидерам науки и экономики.

## КАК НАЙТИ «ПРАВИЛЬНЫХ» УЧИТЕЛЕЙ?

Принимая учителей на работу, Михаил Геннадьевич обычно предлагает им для подтверждения высокой квалификации спланировать какой-то целостный содержательный блок, модуль. Рассчитать, сколько времени займет работа в аудитории и сколько ученикам потребуется на самостоятельные занятия, какие задачи (в первую очередь открытые) им будут предложены, каких результатов — предметных, компетентностных, смысловых — педагог ждет от своих учеников и какие виды деятельности, способные привести к желаемым результатам, может им предложить. И еще, в какой степени он готов отдать молодым людям ответственность за смыслы, которыми они наполнят предложенный модуль.

Разумеется, все педагоги школы — высококлассные профессионалы. И одновременно (или как раз поэтому) люди, способные учиться новому, признавать свои ошибки и работать с ними, в том числе — обсуждать промахи с коллегами.

**Михаил Мокринский** | Наши учителя готовы работать в коллективе, нести ответственность за договоренности. Кроме того, это люди, интересные детям, и им дети интересны. Ну, и творческие в какой-то степени. Каждый из них — специалист, у него есть свой набор задач, но самое главное — взаимодействие специалистов ради создания индивидуальной модели, ради выстраивания образовательного процесса вокруг конкретного ребенка. С ребенком работает коллектив педагогов, и учитель как управленец отвечает за стыковку разнообразных процессов в этом взаимодействии. |

## И РАДИ ЧЕГО СТОЛЬКО СЛОЖНОСТЕЙ?

**Михаил Мокринский** | Перед школой стоят три типа целей. Самые понятные — академические: дать ребенку привычные знания, умения и навыки. Второй тип целей — освоение учеником предметных и метапредметных компетенций. Сегодня это тоже понятно педагогам. А вот третий тип целей — осознание учеником собственных индивидуальных способов познания и деятельности. Действовать не так, как правильно, в соответствии с неким принятым алгоритмом, а так, как правильно и удобно лично для него. Запустить в человеке про-





цесс самоидентификации, самопознания и самореализации — важнейшая цель нашей школы. Выпускник должен в итоге сам себе ответить на вопрос: кто я такой и зачем лично мне нужно все, чем мы тут занимаемся. Он должен научиться так организовывать свое взаимодействие с другими людьми, чтобы как можно полнее реализовать себя. |

Свою школу Михаил Геннадьевич рисует в виде трехгорбого верблюда. Либо ты несешь одновременно все свои горбы-цели, либо теряешь все. Потому что невозможно перетаскать на пару метров вперед один горб, оставив поджидать в тенечке остальные. Невозможно сначала долго натаскивать детей на тесты и правильные ответы, а потом удивляться, почему это у них нет собственного мнения, личной ответственности...

## СВОБОДА — ПО ПОТРЕБНОСТИ

**Ш**кола предоставляет своим ученикам (и педагогам) огромные возможности, но каждый в этом многообразии берет ровно столько, сколько может и считает нужным. Похоже на путешествие по коридорам «Летово»: умное устройство включает лампочки по мере

того, как ты приближаешься к новому повороту дороги. И твоему взору открывается следующий участок пути.

У семиклассников на первый взгляд просто неограниченный выбор всего на свете: множество факультативов, клубов, работающих в первой и второй половине дня (большинство детей живут в школьном пансионе весь учебный год, а значит, вечера и выходные — в их распоряжении!), разнообразные поездки и развлечения по субботам и воскресеньям. Максимальная реализация научных, творческих интересов, пространство проявления социальной активности (от организации «внутренних» событий до участия в общественно значимых проектах).

Свои решения подростки могут обсудить с тьюторами, за активностью подопечных внимательно следят особые педагоги — хаус-мастера (вы-



писанные специально из британских пансионатов), учителя-предметники, ведущие ученические проекты, присматриваются к сильным и слабым сторонам ребят. Взрослые, таким образом, получают объемную информацию о детях. И порой предлагают последним довольно нестандартные траектории. Скажем, увлеченному математику вдруг посоветуют походить на занятия по японской каллиграфии или на джазовые вечера. Не захочет — бросит. А вдруг найдет в непривычной деятельности новый ресурс, новое вдохновение?

После периода разнообразных, даже хаотичных экспериментов в самых разных областях восьмиклассники сосредотачиваются на выборах в рамках академической нагрузки. И уже в 9-м классе подростки должны быть готовы к суперсложному выбору: не просто профиля старшей школы — сразу будущей профессии и вуза (российского или зарубежного), который их наилучшим образом к избранной специальности подготовит. Сколько информации необходимо добыть и осмыслить, сколько стратегий продумать! И какая ответствен-

ность! Конечно, всегда есть шанс изменить траекторию движения, но с каждым месяцем все уже «коридор», все меньше времени качественно подготовиться к предстоящим испытаниям.

10–11-й классы школы — это целенаправленная подготовка к экзаменам, с учетом специфики выбранного вуза. А (непрофильная) музыка, японские иероглифы и дружеские посиделки — исключительно в свободное время.

Все годы обучения в «Летово» — это регулярные выборы проектов, кратковременных и длительных, индивидуальных и коллективных, предметных и метапредметных. В сущности, проектная деятельность — основа здешнего образовательного процесса.

Проект — не только способ усовершенствовать полезные компетенции, но и открыть для себя радость познания, красоту науки. А еще стать классным профессионалом.

В соответствии с Европейской квалификационной рамкой (EQF), квалификация сотрудника определяется не только его знаниями и умениями, но и способностью брать на себя ответственность, действовать самостоятельно. Достигается высшая ступень (8-й уровень — по европейской шкале) только с опытом. Поэтому за пять лет учебы в «Летово» ребята, начиная с учебных проектов, осуществив научное исследование, обязательно должны реализовать инженерный проект. Для доведения теоретического замысла до реального изделия в школе создан целый комплекс мастерских с довольно сложным оборудованием. Конечно, не только и не столько ради уроков труда — ради воплощения замысла в материале,



Школу окружают спортивные площадки с прекрасным покрытием (футбольные и баскетбольные), внутри учебного корпуса есть огромный спортзал и комнаты поменьше с тренажерами на любой вкус. Есть прекрасный театральный зал, который легко уменьшается и увеличивается (за счет раздвижных панелей), чтобы было уютно и просторно одновременно. Есть музыкальные комнаты с надежной звукоизоляцией (чтобы чужое творчество не действовало на нервы), студии для занятий живописью. Об огромной библиотеке, лабораториях и говорить нечего... Здесь с утра до вечера будут работать педагоги, сюда будут приезжать гости из большого мира.

Не менее значимо, что совместное проживание создает условия для выработки у подростков навыков самоорганизации и кооперации, мирного сосуществования.

Представьте, рядом с учебным корпусом располагаются жилые корпуса (один для мальчиков, другой для девочек), как уже упоминалось, соединенные со школой подземными галереями, чтобы суровые погодные условия не мешали активной жизни. Жилые корпуса, в отличие от школьного, довольно аскетичны. И это сознательное решение основателей школы.

Дети как можно больше времени должны проводить в общественном пространстве, возвращаясь в свои номера только чтобы переночевать. У 7–9-классников даже стулья в комнатах не предусмотрены. Предполагается, что уроки ребята будут делать в специальном помещении (под присмотром наставников), или в библиотеке, или в лобби, да хоть в кафе. Везде полно небольших столиков, легко передвигающихся стульев и кресел. Право заниматься за столом в своей комнате дано только старшекласснику.

Итак, в каждом доме живут старшеклассники и ребята помладше. В каждом доме живут хаус-мастера (напоминаем: выписанные из Великобритании, за их плечами многовековой опыт британских пансионатов, а еще — прекрасный английский, на котором все будут вынуждены разговаривать и дома, и в школе). Они приглядывают за детьми, способствуют выработке «домашних» традиций,

ради того, чтобы подросток своими руками мог высверлить, собрать и выплавить все, что предварительно придумал и рассчитал. В какой-то момент проект перестает быть средством самовыражения, способом удовлетворить личное любопытство, он становится созданием некоего социально значимого, востребованного продукта. Настоящий проект случается, когда процесс лично значим для автора, а результат интересен (полезен) обществу.

Осваивая проектную деятельность, ребенок также приобретает определенные организаторские компетенции: поиск ресурсов, организация времени и пространства, координация деятельности сотрудников, умение структурированно ставить задачи...

Тут есть одна сложность: чтобы руководить детским проектом, педагог должен быть хотя бы на пару уровней выше по квалификационной шкале. А в какой-то момент профессионалом высшего уровня... Поэтому в старших классах планируется приглашать в качестве руководителей (консультантов) внешних специалистов.

## ПАНСИОН — ЭТО ВАМ НЕ ИНТЕРНАТ

Большинство учеников будут жить «при школе» — в пансионе. Это и вынужденная мера (даже в другой конец Москвы каждый день не наездишься, а уж в Мурманск или Владивосток — тем более), и существенная часть образовательного процесса. Пансион дает возможность подросткам раскрыть в себе разнообразные таланты.



организации общего досуга (поездки в музей и торговый центр, пикники и походы), решению бытовых и психологических проблем.

С одной стороны, многое зависит от детей: все планы строятся с учетом их пожеланий, интересов. С другой стороны, никаких игр в детское самоуправление. Староста назначается взрослыми. Члены ученического совета назначаются взрослыми (из числа наиболее авторитетных, социально активных). Предполагается, что умные, внимательные взрослые способны помочь детям максимально реализовать свои сущностные потребности, не потратить время на поверхностные метания.

Пожоя история принятия важных решений с учетом интересов всех участников процесса, но без долгих демократических процедур запланирована для всего школьного коллектива, включая педагогов.

Скажем, есть составленный взрослыми (рабочей группой) регламент (свод законов), принятый на этот год. Он может, если возникнет необходимость, уточняться, меняться в деталях. Но именно он будет точкой отсчета.

Если в связи с будущей пенсионной реформой экспертная группа вместе с администрацией примет решение о внесении изменений в систему оплаты труда, учителя смогут обсудить ситуацию с любым из принимающих решение. Они смогут понять причины случившегося, внести свои предложения. Но решение принимает тот, кто имеет на это полномочия.

## НА ЧТО ПОХОЖЕ?

**К**огда идешь по школе, с ее огромными залами, мимо классов, просматривающихся насквозь (с одной стороны — лес в окне, с другой — прозрачная стена, за которой общественные пространства), когда огибаешь пронзающий центральное фойе арт-объект с космическим подтекстом (метеорит? комета? звезда?), все время пытаешься понять, на что же это похоже. В чем концептуальный замысел?



**Михаил Мокринский** | Наша школа — это большой город, здесь есть место для всего, что бывает в городе, что-то спланировано заранее, что-то возникает стихийно. Главное пространство жизни города — центральная площадь (в школе эту роль играет центральный холл), кому-то на ней уютно, кому-то — не очень, но она живет как пространство работы, общения. В нашем городе много слоев: от римского фундамента до осовремененных средневековых построек. Ни у одного стиля здесь нет монополии, здесь классика соединяется с массовой культурой. Сегодня в школе много белых стен — они еще обживутся, станут поводом для диалога. Вообще культура — это повод для диалога.

Школа-город — это бесконечное разнообразие ресурсов, структур, людей, но разнообразие управляемое. Не хаос.

В школе-городе непросто остаться наедине с самим собой. Столько сообществ вокруг, столько дел. Но если хочешь уединиться — учишься отворачиваться, перестаешь видеть окружающих

и становиться невидимым. Вообще современные дети умеют это: гулять в многолюдном развлекательном центре и чувствовать себя незаметными.

В школе-городе, как в большом мире, как в мировой сети, все открыто. Прозрачные стены, большие площади. Ты весь на виду. И дети учатся не бояться открывать себя, привыкают к прозрачности, к тому, что каждый твой шаг оставляет след. И одновременно учатся осторожности, соблюдению границ, своих и чужих. Учатся видеть грань между реальностью и виртуальным пространством.

Ребенок постепенно понимает, где ему важно сохранить приватность, а чем он готов делиться.

Нам всем сегодня важно уметь охранять собственные границы, обеспечивать свое психологическое выживание.

Школа ставит перед ребенком сложные выборы. С одной стороны, она рассчитана на кочевника, который вписывается в разные сообщества, меняет группы и виды деятельности. С другой стороны, она вынуждает подростка осознать собственную идентичность: к чему я действительно привязан, в чем мои главные ценности, в каком пространстве мне действительно комфортно.

Часто говорят: школа — вторая семья. Нет, школа — корпорация. Со своей корпоративной культурой, своими ценностями и механизмами взаимодействия.

Школа до некоторой степени — конвейер. Но не фордовский, когда каждый работник свой винтик закручивает и с ленты сходят одинаковые автомобили. Школа, скорее, опелевский конвейер, когда специалисты в точке сборки крутятся вокруг каждой машины. Да, люди выполняют типичные операции, но за счет индивидуального подхода в каждом случае возникают не похожие друг на друга модели, приспособленные под разные нужды.

Вот эта уникальность и есть идея нашей школы. Мы создаем вокруг человека неповторимый процесс. Из широчайшего ассортимента инструментов, шаблонов, которыми владеют наши педагоги, выбираем именно то, что необходимо конкретному ребенку, чтобы он смог осуществить свои личные задачи. | **И**

Всякая корпорация лишь тогда чего-нибудь стоит, если она умеет защищаться.

Парафраз на знаменитый лозунг В. И. Ленина про революцию

# КОРПОРАЦИЯ МАРШРУТ В ОДИН КОНЕЦ

Чем насыщеннее у человека жизнь, тем большее число сообществ он проживает. И у каждого – свой язык, свои нормы, свои правила общения.



**АЛЕКСАНДР АДАМСКИЙ** | НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ИНСТИТУТА  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ «ЭВРИКА» |  
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ГАЗЕТЫ «ВЕСТИ ОБРАЗОВАНИЯ» |  
**ФЕРНАН ЛЕЖЕ** | ФАБРИКИ, 1918, ЧАСТНОЕ СОБРАНИЕ, ФРАГМЕНТЫ

**М**ы одновременно живем в разных сообществах. Так, одна важная часть моей жизни — экспертное сообщество, другая — журналистское сообщество, третья — федеральные чиновники, с которыми приходится общаться довольно часто. А еще — учителя, директора школ, инновационщики в образовании, лидеры проектов, ректоры университетов, руководители фондов и корпораций, региональные министры образования.

Если я выступаю перед региональными министрами образования или делаю доклад в федеральном министерстве — одна стилистика. Выступление на радио «Эхо Москвы» — другая стилистика.

## КАРТЫ В РУКАХ ПРОФЕССИОНАЛОВ

**А**ртем Соловейчик, главный редактор ИД «Первое сентября», мой давний друг, предложил мне написать текст про корпоративную культуру школы. Я, честно говоря, не очень этой темой интересовался. Но так совпало, что почти одновременно со звонком Артема мне написала профессор Татьяна Ковалева, лидер тьюторского движения в России, попросила высказаться на тему этического конфликта, который произошел в тьюторской ассоциации, которую я бы назвал «корпорацией тьюторов».

Тьюторство в России — наиболее институализированная корпорация. Она представляет собой инновационное сообщество,

которое за ничтожно короткий срок — меньше, чем 25 лет, не только оформило необходимые атрибуты профессиональной деятельности, превратив спроектированные нормы и правила в официальные стандарты и нормативные акты, но построило систему воспроизводства себя — через сеть магистратур в разных университетах.

Энергия расширения этой корпорации до поры до времени поглощала внутренние противоречия и гасила конфликты. Однако когда наступил период устойчивого позиционирования на рынке услуг, методологической стройности хватать перестало. Личные качества вышли на первый план и породили этические конфликты.

История, показательная для растущих сообществ: один из лидеров тьюторства совершил, по мнению коллег, ряд неблагоприятных поступков и был исключен из ассоциации. Однако этот человек продолжает заниматься тьюторством, обучает и консультирует. Тьюторская ассоциация решила защитить качество перед лицом потребителя и начала обсуждение вопроса: а может ли человек, нарушающий этические нормы ассоциации, вообще заниматься обучением тьюторству?

И поскольку я занимаюсь институтами, анализирую развитие образовательных сообществ, то коллеги посчитали, что мне и карты в руки.

Тут, как мне кажется, и сошлись две темы: образование и корпорация.

Что имеет в виду профессор Татьяна Ковалева, когда заявляет об этическом конфликте? Простая идея: каждый член корпорации, в данном случае тьюторской ассоциации, должен олицетворять собой те принципы, идеи и то содержание деятельности, которое эта корпорация провозглашает.

То же  
относи-  
тельно школы:  
учишь добру, чест-  
ности и правильным  
понятиям? Должен быть доб-  
рым, честным, правильным.

Недавняя история в сети с фотографиями учительниц в купальниках проявила, что сверхэнергичная борьба моралистов за светлый и незапятнанный образ педагога быстро доходит до маразма. Но когда священнослужители допускают неподобающее сану поведение — все ведь испытывают, мягко говоря, неудобство, даже агностики. Где грань между цензурой поведения члена корпорации и принципом «ничто человеческое мне не чуждо»?

## ЦЕХ – ГИЛЬДИЯ – КОРПОРАЦИЯ

**В**торая проблема корпоративности связана уже не с цеховыми отношениями, а с коммерческим образом корпораций и особым типом отношений внутри больших компаний. Это абсолютная субординация и защита интересов корпорации, как крепости во время постоянной осады конкурентами.

Не хочу сейчас вдаваться в пустые рассуждения, чем корпорация отличается от цеха, или всегда ли корпорация начинает действовать как большая компания, или это может быть сообщество профессионалов. Я хочу показать, что институт школы, особенно в России, культурно-исторически развивался как замкнутая система, прошел стадию цеха – гильдии – корпорации и сейчас находится на развилке. Либо становится жестко организованной компанией-корпорацией, либо становится открытой системой.

Не только как сетевой институт, но и как образовательное пространство города, он включает в себя семью, институты культуры, межпрофессиональные сообщества и другие источники образования.

И для современного состояния института школы — не как здания за оградой, поделенного на кабинеты и коридоры, а как открытого, синтетического, перемешанного пространства — корпоративное устройство, этика и дух, с моей точки зрения, — ту-пиковая линия НЕразвития.

Так же, как и в бизнесе, корпорация — оживающая вертикально интегрированная структура, с неповоротливой бюрократией и нелепой субординацией, склонной к коррупции и монополизму, так и в образовании — корпоративный уклад закрывает детей от реальных перемен в жизни, создает иллюзию защиты от агрессивной токсичной внешней среды.

## ВЕКОВАЯ КРЕПОСТЬ. В БУКВАЛЬНОМ СМЫСЛЕ

**К**ак формировался институт школы? Школа и университет, как учреждение, как институт, изначально строились как замкнутое пространство, своего рода крепость, подавившая свободных учителей-одиночек.

Начиная с цеховых, гильдейских, городских школ закрытость была вызвана не только стремлением к учебной автономии, это как раз подразумевалось само собой просто за неимением учебников и программ. Эта закрытость вызывалась стремлением к тотальному владению душой и телом учеников.

Во времена Владимира Мономаха мальчиков насильно забирали из семей и учили грамоте в специальных, как бы сейчас сказали, закрытых школах. В летописях сказано, что матери плакали по ним «аки по мертвецы».

И хотя университеты получили свою автономию от светской власти, император и король Ломбардии Фридрих Барбаросса еще в 1158 году предоставил студентам Болонского университета право свободно путешествовать по всем странам под эгидой его университета и подлежать суду исключительно профессоров.

Церковная корпорация отчаянно боролась за право регулировать жизнь школ и университетов. Особенно священников гневило, что профессора осмеливаются брать деньги за свои услуги! То есть продают дар Божий — знание!

Школа возникла как государственный инструмент воцелования народа. А в эпоху Орды, сразу после погрома 1237/38 гг., школа на Руси и вовсе «ушла в монастырь». Светская система образования в ордынский период была фактически разрушена и начала восстанавливаться только в XVI веке, после закрепления Стоглавым собором системы православного образования.

Не будем пересказывать всю эволюцию школьного дела в России, но важно, что, поскольку никакой системы не было, каждая школа жила своей жизнью, и даже после учреждения Министерства просвещения в 1802 г. закрытость учебных заведений оставалась почти естественной составляющей.

И сегодня мы видим, что организаторы и руководители школ отлично усвоили основные секреты эффективности обучения: отбор и закрытость.

Если отобрать по конкурсу наиболее мотивированных и подготовленных детей, создать атмосферу исключительности, максимально оградить от внешнего влияния, — такую модель можно не только успешно продать на рынке, но и обеспечить высокое качество выпускников. «Высокое» по шкале репродуктивного знания и самооценки. Примерно до первой трети XX века такая модель работала безупречно.

## ТУПИКОВАЯ ВЕТВЬ КУЛЬТУРЫ

**К**орпоративная этика — это способ защиты бюрократии корпорации от нелояльных сотрудников. Как правило, корпорация — вертикально интегрированная компания, которая для защиты от развала использует сверхстрогую бюрократию.



Если, например, конкуренты начинают опережать на рынке или потребители сомневаются в качестве продукта — что предписывает корпоративная этика? Сражаться за свою корпорацию любыми средствами. Бюрократия корпораций гораздо сильнее государственной бюрократии.

Однажды, в середине 90-х, в составе небольшой группы российских ученых я попал в Университет Вашингтона в Сиэтле, по приглашению видного специалиста по русской школе — Стива Керра.

С нами был известный и очень авторитетный философ, который, бываюи же странные расклады, читал в советское время курс критики буржуазного потребительства. И надо же так случиться — попал он в самое логово этого самого потребительства и наслаждался не меньше других, никакой ненависти к этому явлению не испытывающих. И вот однажды, в баре, расслабившись и поддавшись обаянию упомянутого буржуазного потребительства, мы с приятелем спросили дорогого нашего друга — как же, мол, совместить годы и статьи критики и сегодняшнее удовольствие.

Думаете, это вся история? Я даже не начал еще настоящую историю.

И вот профессор нам отвечает:

— У нас на кафедре был преподаватель марксистско-ленинской этики. На самом деле он занимался экзистенциализмом, но деньги получал за этику. И был он пьяница, картежник и жуткий бабник. И дело, конечно, кончилось заседанием парткома, разбирательством личного дела. Его пропесочили будь здоров! «Как, мол, вы можете учить студентов марксистско-ленинской этике, а сами вечно подшофе, преферанс каждую ночь и ни одной аспирантки не пропускаете! Позор! Лишить! Выгнать!» Вся кафедра ждала ответного последнего слова «подсудимого». Что вы думаете? Он признал все обвинения, покаялся, обещал исправиться, но в конце говорит: «Рассчитываю на вашу рефлексивность». Секретарь парткома, тот еще философ, хоть и доктор наук, не понял: «Как это?» «Подсудимый» снова поднялся: «Ну, вот если бы я преподавал орнитологию, вы бы меня стыдили, что я летать не умею?» В результате — всего лишь выговор.

...Если корпорация защищает себя и субординацию внутри себя — для школы такая модель тупиковая.

Если правила и нормы отношений людей и организации соответствуют задекларированным целям и задачам — то это максимальная открытость, и корпоративный дух включает в себя возможность пожертвовать интересами корпорации, если они мешают свободе и нарушают права других, не входящих в нее. **И**

# Labdisc

теперь в России

Официальный дистрибьютор в России:

АНО «Центр исследований в области образовательной политики «Эврика»

+7 (495) 690-48-52

lab@eurekanet.ru



ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

ЕСТЕСТВОЗНАНИЕ

ФИЗИКА

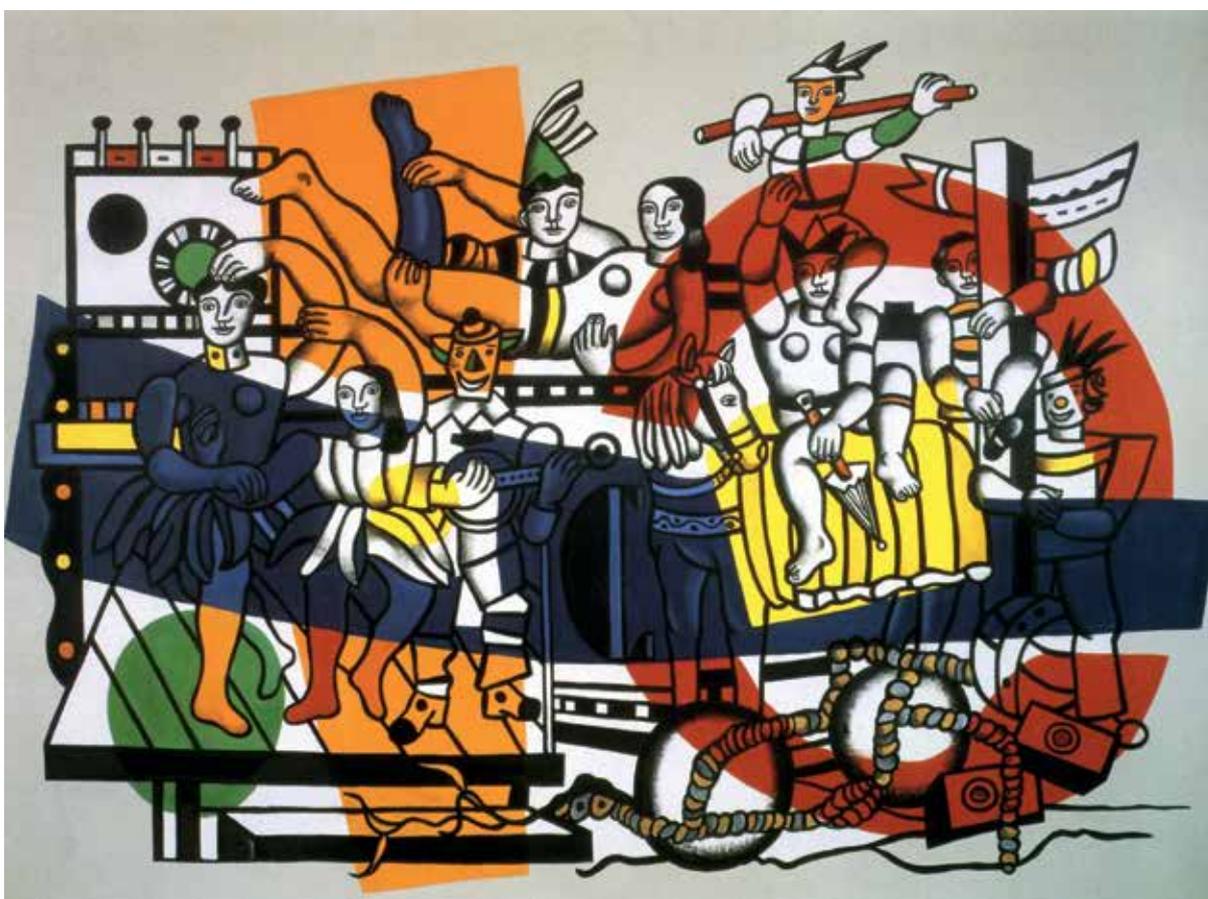
БИОЛОГИЯ И ХИМИЯ

РЕКЛАМА

С помощью специального программного обеспечения ученики могут наблюдать за ходом эксперимента на планшете или компьютере в реальном времени, выявляя и анализируя закономерности, проблемы, парадоксы

Мы по необходимости остаемся чуждыми себе.  
Фридрих Ницше. К генеалогии морали

# К ГЕНЕАЛОГИИ ПОДЧИНЕНИЯ, ИЛИ ЕЩЕ РАЗ О ГОЛОМ КОРОЛЕ



Почему мы постоянно воспроизводим структуры, где психологические комплексы немногих травмируют многих? Почему мы продолжаем работать в учреждениях, где унижение является нормой, а лицемерие и отсутствие самоуважения подчиненных является необходимым условием существования организации?

**ИГОРЬ ПОЛЬСКИЙ** | ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ, МАГИСТР КУЛЬТУРОЛОГИИ, КАНДИДАТ ФИЛОСОФСКИХ НАУК, СТАРШИЙ МЕТОДИСТ ШКОЛЫ, УЧИТЕЛЬ | МОСКВА |

**ФЕРНАН ЛЕЖЕ** | БОЛЬШОЙ ПАРАД, 1952 | МУЗЕЙ ГУГГЕНХАЙМА, НЬЮ-ЙОРК | АКРОБАТ И ЕГО ПАРТНЕРША, 1948 | СОБАКА НА ШАРЕ, ЭТЮД К КАРТИНЕ «БОЛЬШОЙ ПАРАД», 1952 | АЛЬБОМ «ЦИРК», 1950 | НАЦИОНАЛЬНЫЙ МУЗЕЙ ЛЕЖЕ, БИОТ, ФРАНЦИЯ

Как это часто бывает, случай привел меня к этому поначалу шутливому, а потом серьезному размышлению. Смех и способность шутить появляются там, где более невозможно с серьезным лицом сохранять маски, но здесь же зарождается и способность свободного рассуждения. В такие моменты рождается философия — «веселая наука». Причина, толкающая к размышлению, — невозможность и дерзкий отказ участвовать в продолжении циркового представления, где воспитанные животные выполняют заученные па.



Восстание рабов в морали начинается с того, что *ressentiment*\* сам становится творческим и порождает ценности: *ressentiment* таких существ, которые не способны к действительной реакции, выразившейся бы в поступке, и которые вознаграждают себя воображаемой мстью». Как часто мы встречаем это среди подчиненных, — вот они обсуждают в столовой действия своих начальников и при этом осторожно оглядываются, чтобы никто не услышал. Кто был способен на поступок, того уже нет с нами — уволен решением руководства или по собственному желанию. Остались мы, сидящие

и тихо ворчащие, но неспособные встать и сказать в лицо сильному: «Не смей унижать нас! У нас есть человеческое достоинство!»

В своей «Генеалогии» Ницше рисует довольно мрачную картину появления государства: «Древнейшее “государство” представало и функционировало в виде страшной тирании. Раздавливающее и беспощадное машинное устройство делало сырье из народа и полуживотных не только размятым и тягучим, но и “сформованным”». Но в том, что насилие лежит в основании нашей цивилизации, нет ничего нового. Это настолько общее место, что иной читатель может здесь бросить чтение, сказав: «Сколько раз я уже это слышал?!»



\**Ressentiment* (фр. — «негодование, злопамятность, озлобленность») — чувство враждебности к тому, что субъект считает причиной своих неудач («врага»), бессильная зависть, «тягостное сознание тщетности попыток повысить свой статус в жизни или в обществе». Понятие более сложное, чем зависть или неприязнь. Субъект создает образ «врага», чтобы избавиться от чувства вины за собственные неудачи. [И]

Открытие Ницше состоит не в том, что насилие и война стоят у истоков современного общества. Насилие прямо не порождает подлость, как не порождает оно и рабство, подчинение. Нет, вовсе не насильники становятся творцами текущего положения дел, «не в них произросла “нечистая совесть”, это понятно с самого начала, — но она и не выросла бы без них, эта уродливая опухоль».

Пример насилия белых завоевателей над индейцами еще достаточно близок к нам. Обращаясь к нему, можно увидеть, как перед технически превосходящим врагом, перед организованной военной мощью, лицемерием и жестокостью белого человека индейцы отказывались становиться рабами. Они не предавали своей природы и достоинства и умирали один за одним. Если бы они подчинились, незачем было бы перевозить через Атлантику миллионы несчастных — рабов из Африки.

Этот пример станет показательнее, если посмотреть на его последствия: индейцы составляют около 1,6 процента населения США. Их почти в восемь раз меньше, и в социальном отношении они стоят куда ниже, чем потомки рабов, вывезенных из Африки. Выходит, сдать и отдать себя во власть сильному — решение, которое часто позволяет сохранить жизнь и дать потомство. Тогда как люди, дорожащие чувством собственного достоинства, нередко погибают в первых рядах.

Остается вопрос: что за превращение позволило человеку жить, потеряв достоинство и свободу, и какую цену мы (в конечном счете все мы) заплатили за это? Насилие было лишь причиной, поставившей пленников перед выбором: подчинись или умри. Так не является ли подлинным основателем нашей цивилизации человек, впервые решивший подчиниться и сохранить таким образом себя и свое потомство?



Что нужно сделать с самим собой, чтобы стать собственностью своего врага и играть по чужим правилам? Что случается с такими, пользуясь словами Ницше, «инстинктами», как ненависть к тому, кто угрожает и навязывает другим свою волю? «Все инстинкты, не разряжающиеся вовне, обращаются вовнутрь». Ненависть к сильному, не будучи реализованной, превращается в ненависть к себе, к той части себя, которая является наиболее спонтанной и «природной» частью.

Эта самоагрессия и позволяет нам постоянно принуждать и контролировать себя самих. Насилие оборачивается вовнутрь, позволяя древнему рабу и его потомку — современному человеку дрессировать, одомашнивать и принуждать самое себя (а также дрессировать и принуждать детей или под-



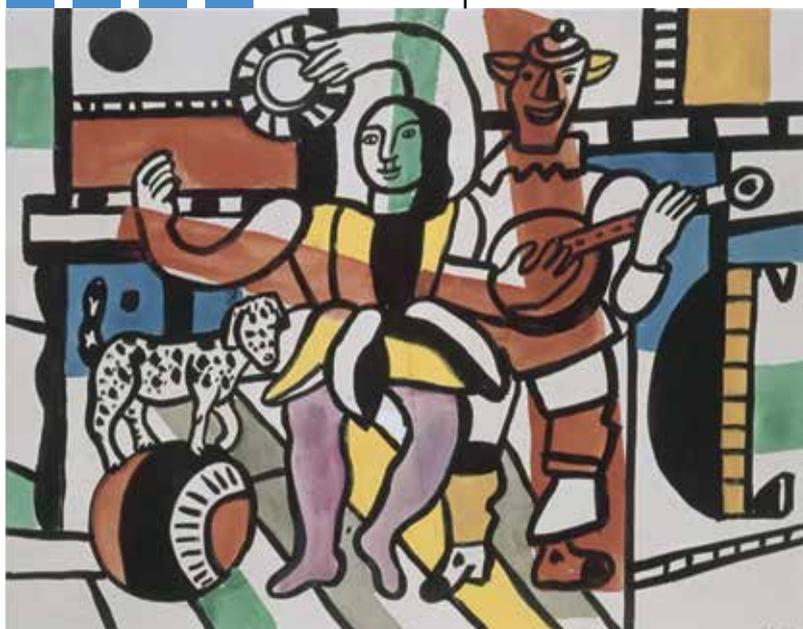
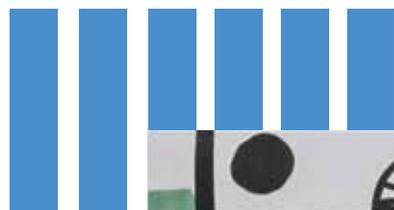
чиненных). Жажда свободы превращается в «смирение», а удовольствие спонтанности сменяется удовольствием самоконтроля, а нередко и садомазохистским отождествлением себя со своим господином, лидером, партией или организацией.

Все это выглядит досужими рассуждениями, пока я не обращаю взор на учреждение, где начальство правит посредством давления и принижения подчиненных, а подчиненные льстят и боятся сделать что-нибудь не так, улыбаясь в лицо и осуждая начальников за их спинами. Это может быть госструктура, политическая партия, бизнес-организация, учреждение науки, здравоохранения или учреждение образования — таких учреждений вокруг нас существует множество, и вы наверняка найдете среди своих знакомых человека, способного рассказать, каково это — быть частью такой системы.

Наблюдая подобную ситуацию изнутри, я спрашиваю себя: как это вообще возможно, чтобы сотня человек покорно слушала оскорбления в свой адрес, не считая себя в действительности виноватыми? Как получается, что люди готовы разыгрывать эту хитрую партию — игру подчиненного и начальствующего, желая таким образом сохранить доход — основу жизни и пропитания себя и своей семьи? Как такое возможно, что в большинстве случаев ни один из этой сотни не встанет и не скажет: «Не смей унижать нас! У нас есть человеческое достоинство!» Зато, собравшись в «курилке», сотрудники будут обсуждать тупость или высокомерие большого, богатого и сильного человека, перед которым только что

лицемерили. «Скверный воздух», о котором говорит Ницше, почти физически чувствуется в таких организациях, среди которых есть и самые уважаемые.

Мы говорим здесь не только о человеческом достоинстве отдельных людей, но и о состоянии всего нашего общества, где иерархически построенные и отчуждающие человека структуры продолжают определять правила игры, и где конформизм продолжает быть основным принципом поведения



большинства (нередко включая интеллигентных работников умственного труда). Конформизм здесь — одомашненность, выдрессированность и психологическая готовность жить в данной системе, сохраняя ее статус кво. Даже если запахнет геноцидом, экоцидом или всеобщим самоубийством.

Вопрос о том, «как такое возможно, что...» — это вопрос о происхождении, о генеалогии. Как такое возможно сейчас, и что должно было произойти в прошлом, чтобы так стало? И что имеет в виду Ницше, когда пишет, что «мы, нынешние люди, мы предстаем наследниками целых тысячелетий вивисекции совести и жестокого обращения с животными в самих себе?»

## IV

Леви-Стросс говорит о культурах «горячих» и «холодных», Ницше — о людях свободных и *ressentiment*, Риан Айслер — о «культурах чаши» и «культурах клинка». Можем ли мы подвести какой-то общий знаменатель под эти оппозиции? Можем ли мы предположить: то, что нам, современным людям, кажется основным содержанием человеческого, — довольно позднее приобретение, обязанное своим возникновением систематическому насилию и связанному с ним самоотчуждению?

И

**Фридрих Вильгельм Ницше** (нем. Friedrich Wilhelm Nietzsche; 1844–1900) — немецкий мыслитель, классический филолог, философ. Создатель философского учения, интерес к которому не угасает до настоящего времени, вызывая множество дискуссий. [И]

**Клод Леви-Стросс** (фр. Claude Lévi-Strauss; 1908–2009) — французский этнолог, социолог, этнограф, философ и культуролог, создатель собственного научного направления в этнологии — структурной антропологии и теории инцеста (одной из концепций происхождения права и государства), исследователь систем родства, мифологии и фольклора. [И]

**Риан Тенненхаус Айслер** (род. в Вене в 1931 г.) — американский социолог, культуролог, антрополог, активная феминистка. Автор многих книг и статей, посвященных особенностям взаимодействия мужчины и женщины в условиях тоталитаризма. Ее удивительная по своей силе книга «Чаша и клинок» раскрывает перед читателем тонкости неизбежного влияния политики и экономики государства на отношения людей как внутри семьи, так и на работе. [И]

Гуманистическая психология в лице Эриха Фромма говорит, что выход из психологического тупика отчуждения и приобретательства, подчинения и доминирования в том, чтобы вернуть себе способность к спонтанному действию. Цель гуманистической психотерапии Роджерса — позволить клиенту пережить хотя бы минутные проблески спонтанного «организмического» поведения. Испытать на себе, как тело реагирует как бы само и его не контролирует какая-то цивилизованная часть психики, ощутить себя целостным существом, а не отделенным от организма сознанием. Все, о чем здесь говорится, вещи давно известные. Это мы, защищая свою встроенность в общество, которому обязаны жизнью и питанием, предпочитаем не осознавать их, чтобы не терять свою столь успешную адаптацию к современности. «Мы по необходимости остаемся чуждыми себе».



Эрих Зелигманн Фромм (нем. Erich Seligmann Fromm; 1900–1980) — немецкий психоаналитик, философ, социолог, социальный психолог. Стремился перенести акцент с биологических мотивов человеческого поведения в психоанализе на социальные факторы, показать, что «человеческая натура — страсти человека, и тревоги его — продукт культуры». [И]

Карл Рэнсом Роджерс (англ. Carl Ransom Rogers; 1902–1987) — американский психолог, один из лидеров гуманистической психологии. Внес огромный вклад в создание «недирективной психотерапии» — «клиент-центрированная психотерапия», которая сегодня повсеместно используется в работе с детьми и взрослыми. [И]

Лев Николаевич Толстой (1828–1910) в трактате «Так что же нам делать?» выступает как аналитик, социолог, политолог, философ. [И]

Деррик Дженсен (англ. Derrick Jensen; род. в 1960) — либеральный публицист и экоактивист. Автор множества статей, книг, документальных фильмов, в которых современное общество и его ценности подвергаются жесткой критике. Много внимания уделяет проблемам насилия в различных его проявлениях. [И]

Ханна Арендт (Hannah Arendt; 1906–1975) — немецко-американский философ, историк и политический теоретик, основоположник теории тоталитаризма. Особое внимание уделяла понятию «свободы», автор работ «О насилии», «Банальность зла» и других. [И]

V

ет более банальной мысли: «Своим существованием цивилизация обязана насилию». Но само насилие тоже должно было откуда-то взяться, и его возникновение, вообще говоря, представляет собой загадку. Как из куда менее насильственных и разрушительных донеолитических культур могла появиться такая вещь, как описанное Ницше государство, — «раздавливающее и беспощадное машинное устройство»?

Лев Толстой пытался исследовать роль и эволюцию насилия в нашем обществе, показывая в «Так что же нам делать?», как угроза физического насилия и прямое рабство превращаются в насилие посредством владения землей и затем посредством владения деньгами. Каждый раз новая форма поддерживается первым, физическим насилием, но преобладающая форма, будь то рабство или насилие посредством обладания деньгами, не осознается как насилие и считается вполне нормальным.

Так, конечно, и должно происходить в нашем обществе, где, по словам Деррика Дженсена, насилие «сверху вниз» никогда не осознается и не должно быть осознано как насилие. Оно давно стало нормой, привычкой или законом. В то время как насилие «снизу вверх» обычно опознается как преступление и проявление жестокости. К примеру, насилие человека над акулой редко осознается нами как вопиющее насилие, в то время как о насилии акулы по отношению к человеку рассказано в фильмах и книгах, так что мы воспринимаем акулу как источник насилия и жестокости. В действительности же случаи убийства людей акулами относятся к убийствам акул людьми, как один к двадцати миллионам.

Но ни Толстой, ни Дженсен не дают нам ответа на вопрос о возникновении насилия. Впрочем, из русских классиков наиболее чутким к проблемам насилия и психологии раба является не Толстой, а Щедрин. История русского государства, если следовать «Истории одного города» Щедрина, начинается с крика: «Запорю!» — то есть с угрозы физического насилия. Неслучайно ответственность за это «начало исторических времен» лежит не столько на жестоком князе, сколько на самих «глуповцах», искавших «глупого князя», чтобы правил ими. Как бы ни была избита и неприятна мысль о том, что «каждый народ достоин своего правителя», те, кто, говоря о проблеме насилия, обвиняют во всем только насильника, сильных и власть, бесконечно упрощают проблему. Полноценно рассматривать проблему насилия, не касаясь психологии поведения жертвы и раба, невозможно.

Многие поколения людей, наших исторических предков, карикатурно изображенных Щедриным, воспитывали каждое следующее поколение в убеждении, что подчиниться выгоднее, чем сохранить человеческое достоинство и способность к спонтанному поведению.

## VI

Тургенев, исследующий в «Муму» ту же проблему подчинения и психологии раба, показывает, что подчинение делает человека способным на жестокие поступки. Вечный вопрос о том, кто несет ответственность за бомбардировку Нагасаки — главнокомандующий, отдавший приказ, или пилот, нажавший на кнопку, имеет только один верный ответ — ответственны оба, поскольку сделали свою жизнь частью системы насилия и подчинения.

Деррик Дженсен, ссылаясь на исследования посттравматического синдрома, последствий семейного насилия и других длительных травмирующих обстоятельств, показывает, как жертва со временем становится бесчувственной и к собственным страданиям, и к страданиям других. Та же психическая система, которая заставляет многих из нас вставать по будильнику и идти на работу, нередко являющуюся местом бездумного подчинения и скрытых или явных страданий, ответственна и за нашу готовность по приказу убить другого человека, и за способность оставаться безучастным к страданиям других. Эти, с позволения сказать, «компетенции» являются обязательными для существования общества нашего типа и воспринимаются нами как успешные адаптации к миру, которые мы передаем своему потомству.

Размышляя о феномене фашизма, появившемся в современном цивилизованном обществе, Стэнли Милгрэм разработал научный эксперимент, изучающий подчинение. Милгрэм хотел понять, как немецкие граждане могли участвовать в уничтожении миллионов невинных людей, в создании и работе лагерей смерти. Он думал проверить эксперимент в США, чтобы затем отправиться в Германию, где люди, как он думал, куда более склонны к слепому повиновению.

Но после первого же эксперимента Милгрэм «обнаружил столько повиновения», что не видел больше необходимости ехать в Германию. Среднестатистический американец в ходе эксперимента вел себя точно так же, как, по предположению Милгрэма, должен был вести себя член гестапо. В ходе эксперимента исследователь в лабораторном халате приказывал добровольцам выполнять задание — ударять другого человека (на самом деле подсадного актера) сильными разрядами тока якобы в целях его «обучения». Инструментом власти исследователя-«начальника» над испытуемым-«подчиненным» являлись в этом эксперименте деньги (!), которые выплачивались участнику эксперимента до его начала. Это как бы обязывало испытуемого эти деньги «отрабатывать» и следовать инструкциям исследователя, берущего на себя всю ответственность в том случае, если со вторым участником эксперимента что-либо случится. В минуты сомнений испытуемого исследователь говорил



стандартные фразы типа «Пожалуйста, продолжайте», «Эксперимент требует, чтобы вы продолжили», «Абсолютно необходимо, чтобы вы продолжили» или «У вас нет другого выбора, вы должны продолжать».

Если испытуемый отказывался продолжать после четвертой подобной фразы, эксперимент прерывался, но это происходило достаточно редко. В большинстве случаев, что совсем не соответствует нашему представлению о собственной гуманности (хотя бы к себе подобным), испытуемый не делал более четырех попыток отказаться от нажатия на кнопку, слыша при этом, что каждое нажатие причиняет человеку за стеной сильную боль. Этот знаменитый эксперимент показал, что обычный человек не способен открыто противостоять «начальнику», что повиновение авторитетам укоренилось в нас настолько глубоко, что мы продолжаем выполнять указания, даже испытывая моральные страдания и переживая внутренний конфликт. Те же результаты дали повторения эксперимента Милгрэма в Голландии, Германии, Испании, Италии, Австрии и Иордании.

Не правда ли, даже не состоя при дворе тирана и не являясь членом авторитарной партии, многие из нас следуют точно такому же социальному механизму на работе, подчиняясь своим начальникам, считая, что вся ответственность лежит на них, и не находя в себе смелости отказаться, даже если требования начальника противоречат убеждениям подчиненного. Впрочем, на этот случай у нас под рукой всегда есть множество психологических защит и самооправданий. Как справедливо пишет Деррик Дженсен, и у гестапо были свои оправдания, психологические механизмы, позволяющие ощущать свое дело «правым», а себя — «хорошими людьми» и, как показала Ханна Арендт в «Банальности зла», просто добросовестными подчиненными.

## VII

То, что в психологии называется травмой, является, по сути, защитным механизмом психики. Это тот способ адаптации, который в некоторых случаях семья и культура передают последующим поколениям, даже не подвергая его представителей первоначальному травмирующему воздействию. Так травма перестает быть травмой отдельного индивида или поколения и становится частью национальной идентичности. Так, травмирующее влияние крепостничества в средней части России конечно же не закончилось с отменой крепостного права, а проявлялось и проявляется до сих пор. Таким же образом геноцид индейцев до сих пор оказывает травмирующее влияние на культуру США, ведь убийство другого — это в каком-то смысле всегда убийство себя. Систематическое насилие не может остаться без последствий, как для жертвы, так и для насильника, какие бы механизмы не защищали наше сознание.

Человек, подвергавшийся длительному насилию (а насилие государства и общества, воспитывающих с детства каждого из нас, является длительным), становится бесчувственным и равнодушным к страданиям других и часто сам превращается в источник насилия. Круг замыкается, и мы почти готовы согласиться с Ницше в том, что не столько тираны, сколько лицемерие и малодушие их подданных определяют лицо нашей культуры.

Мы знали разных монархов, но поведение приближенных к монарху придворных, являющихся для остальных примером лицемерного подчинения, всегда неизменно. Эта способность лицемерить и контролировать проявления своих чувств, как и внешний вид, и проявления своего тела, со временем стала рассматриваться как в высшей степени цивилизованное и успешное поведение.

## VIII

Ханна Арендт писала, что тема насилия редко становится центральной для пристального исследования, но с тех пор многое изменилось, и мы можем найти множество исследований насилия в разных его проявлениях. Подробное изучение этой тематики поражает разнообразием форм, которые принимает насилие, и следов, которые оно оставляет в человеческой психике.

Если придерживаться теории психологических импринтов, основные константы социального поведения формируются и закрепляются в подростковом возрасте (я всегда удивлялся тому, что большинство моих одноклассников в школе так любили авторитарных учителей, а в университете студенты вставали и апло-

дировали после выступления самого авторитарного преподавателя). Формирование социальных импринтов в подростковом возрасте тесно связано с механизмом полового отбора: импринтирование закрепляет поведение, находящее поддержку у другого пола, и это поведение становится эволюционно преобладающим. События, происходящие в мире в последние годы, говорят нам о том, что половой и эволюционный отбор в сторону конформизма все еще действует, несмотря на отдельные флуктуации, позволяя социуму существовать, воспроизводя в каждом новом поколении импринты конформизма и подчинения.



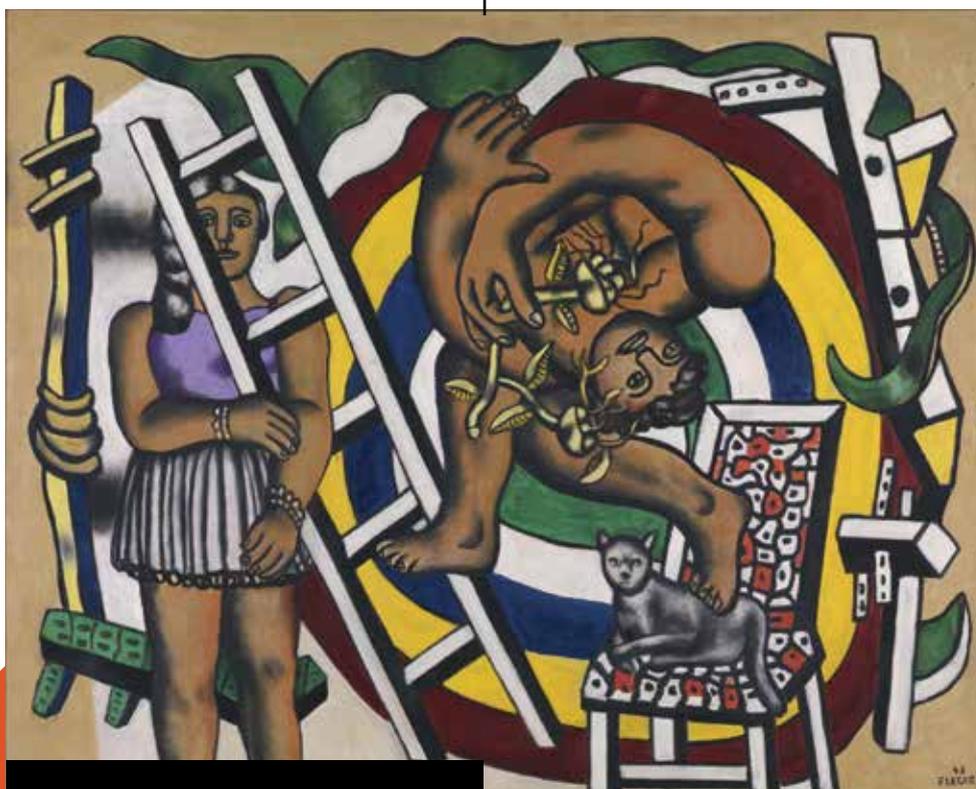
## IX

Я не знаю, справедлива ли гипотеза Риан Айслер о том, что когда-то миролюбивые культуры «чаши» были постепенно завоеваны или истреблены культурами «клинки», но очевидно, что война или угроза насилия в комплекте с самым обычным подчинением солдата, чиновника или сотрудника стали основой существования нашей цивилизации. Даже в случае, когда народ не был фактически завоеван, угроза военных поражений толкала народы на постепенное построение культуры жесткого подчинения. Процесс этот осуществлялся не единой волной, а этапами или волнами. Петр Первый инициировал одну из таких волн, чтобы победить в войне и сделать страну более цивилизованной и обороноспособной. То же самое сделал император Мейдзи в Японии, проведя что-то вроде «внутренней колонизации», разрушив старый уклад и запустив механизм отбора, закрепляющий новый тип поведения как успешный, цивилизованный и приоритетный.

Я не знаю, как изменить этот механизм таким образом, чтобы в обществе со временем стали преобладать люди, способные на спонтанные поступки и не склонные к слепому подчинению авторитетам. Однако я точно знаю, что решение этой задачи критически важно для продолжения нашей истории. История эта отнюдь не закончена, и выбор, сделанный когда-то кем-то из наших предков, не является окончательным. И пока это так, в жизни большинства из нас рано или поздно наступает хотя бы один момент, когда мы оказываемся перед выбором. И нам решать — малодушничать, лицемерить, бояться, подличать, молчать, терпеть и подчиняться, выражая свое недовольство только тогда, когда

его не видит «сильный», и оправдывать свое поведение ситуацией («какой смысл в том, что я один встану и меня уволят?») или же, следуя спонтанному порыву, встать и сказать: «Не смей унижать нас! У нас есть человеческое достоинство!».

Мы каждый раз ошибаемся, когда думаем, что ничего не изменить, ведь в каждой конкретной ситуации, как и с каждым индивидуальным выбором, ничего еще не решено. Поступок (!) каждого из нас может показать остальным, что «король-то голый», и хотя бы на время снять с себя и других маревое слепого подчинения. **И**



## P.S.

Кому-то из читателей показалось, что речь здесь идет о восстании. Если вам тоже так кажется, прошу перечитать текст, наблюдая, откуда возникает это привычное, но неверное толкование. Большинство успешных революций — это торжество ressentiment, скрытой бесильной злобы, а вовсе не человеческого достоинства. Хотя начинаться они могут как честные и благородные мечтания и даже полные достоинства поступки. В итоге, вчерашние подчиненные, долго копившие обиду, но не имевшие смелости на поступок, наконец дорываются до власти и учиняют насилие. Восстание, таким образом, само по себе не решает проблемы и совсем не всегда может быть даже названо поступком (хотя в некото-

рых случаях и восстание является поступком, проявлением человеческого достоинства и просто необходимым шагом).

Если вам кажется, что текст направлен против цивилизации, прошу вас рассмотреть следующий довод. Считаем ли мы цивилизацию добром или злом, считаем ли мы «естественную жизнь» голодной и холодной или вполне комфортной, к которой мы изначально приспособлены эволюцией, — вопросы эти остаются чисто теоретическими. Перед нами не стоит вопрос о возвращении к естественной жизни, потому что добровольно на это цивилизованные люди не пойдут (хотя бы в силу своих привычек). Мы говорим здесь не об отмене цивилизации, а, напротив,

о ее сохранении перед лицом глобальных изменений. Даже если признать, что в истории слепое подчинение играло важную роль, сейчас мы, как цивилизованное человечество, подошли к кризисному моменту. Время решать, продолжим ли мы разрушать биосферу и погубим этим собственную цивилизацию (и здесь нужны и успешно действуют конформисты), или относительно быстро изменим свой тип поведения и выживем. Вот здесь нужны люди, умеющие не слепо подчиняться, но принимать совместные решения и делать то, что нужно, важно и разумно. Те, кто готов, как следовать указаниям начальства, так и отстаивать свою правоту, действуя в нужный момент не по приказу, а по совести. **Мы находимся на перепутье.**

**И**

# ПО ПРАВИЛАМ КОРПОРАЦИИ

Процесс взаимодействия современного бизнеса и общеобразовательной школы развивается достаточно активно. Одним из естественных эффектов этого процесса стало проникновение в школу механизмов управления и культуры отношений, свойственных бизнес-предприятиям. Плохо это или хорошо, однозначно сказать сложно. Поскольку «знак» этот зависит от того, насколько вдумчиво и аккуратно перенимает школа логику отношений в бизнесе. Все же это два разных мира и две разных культуры.

МИХАИЛ ЭПШТЕЙН | ФЕРНАН ЛЕЖЕ | ФРАГМЕНТЫ КАРТИН  
СТРОИТЕЛИ, 1950 | ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ПЕРЕЕЗД, 1919 |  
НАТЮРМОРТ, 1918–1923



**К**ак ни крути, основная цель бизнеса — заработать как можно больше прибыли для своих основателей, тогда как задача школы — воспитать новое поколение граждан. Школе тоже нужны деньги для своих целей, а бизнес заинтересован участвовать в формировании нового поколения (потребителей, предпринимателей, работников) — на этом они сходятся. Но в целом взгляды на мир у них разные.

Вопрос о возможности переноса стереотипов поведения и культурных традиций из одной культуры в другую, на «иную культурную почву» не простой. Опыт говорит, что если это и возможно — то только тогда, когда все делается аккуратно, неторопливо, вдумчиво, с учетом «тонких материй», свойственных тем или иным культурам. Что-то другой культурой может быть отторгнуто, что-то окажется полезным и будет воспринято. Ну а что-то будет способствовать разрушению существующих традиций, но не сможет помочь создать новые здоровые и адекватные для «старой почвы». Так же и с отношением школы и бизнеса — перенимать мышление, свойственное бизнесу, школе важно и актуально, но делать это надо очень аккуратно.

Попробуем обозначить некоторые ловушки, поджидающие нас в процессе перенимания бизнес-подходов людьми от образования.

## РАЗМЕР ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

**В** бизнесе необходимость постоянного увеличения прибыли, возврата вложенных инвестиций требует экспансии, борьбы за новые ресурсы и потребителей, увеличения оборота, захвата все новых сфер влияния, что приводит к постоянному увеличению размера предприятия.

Для того чтобы организовать производство и продажи максимально эффективно, корпорация стремится стандартизировать свой продукт, чтобы его удобно было производить и продавать в разных странах, в разных условиях.

Образ корпорации — это конвейер... Однажды найденное эффективное решение должно быть размножено. Механизмы управления огромными массами людей должны быть также стандартизированы и иерархизированы, иначе сложность и разнообразие в подходах развалит огромное «корпоративное единство», приведут к ухудшению стандартного качества продукции.

В чем позитивная сторона ситуации? Хорошо, что большее число людей сможет получить по возможности более дешевый и относительно качественный (в соответствии со стандартами качества) продукт. Это важно. Это делает нашу жизнь более комфортной, более качественной с точки зрения условий существования.

## И В ЧЕМ ЗДЕСЬ МОЖЕТ БЫТЬ ЗАТЫК?

**К**орпорации создаются не для порождения нового, они, скорее, для максимально широкой трансляции уже найденного кем-то ранее решения.

В чем проблема? Люди типа Стива Джобса — изобретатели, визионеры, создатели и «продвигатели» нового — не ро-

дятся внутри корпорации. Они из них выламываются... Люди, не готовые получать удовольствие от ощущения себя винтиком большой машины, люди, имеющие собственные идеи и желающие их воплощать, не приживаются и не воспитываются внутри больших корпораций. Это не хорошо и не плохо. Это факт. Ну просто они про другое.

Схожая тенденция в образовании налицо — считать прибыль важным показателем успешности школы, «массовизировать» любые процессы, из нескольких небольших школ делать большие школы, из больших школ — супербольшие.

В общем, понятны некоторые желаемые эффекты. В финансовой сфере — в краткосрочной перспективе экономия денег. С педагогической точки зрения — увеличение числа учащихся в одной школе в одной параллели увеличивает и финансы, и возможности, например, старшеклассников иметь более широкий выбор факультативов, студий, кружков и прочих занятий по интересам. С управленческой точки зрения открывается возможность отбирать наиболее умелых менеджеров и предоставлять им в управление большие коллективы и ресурсы. Политический аспект в этой истории тоже есть — государственным чиновникам легче управлять меньшим числом лидеров школ.

## ВСЕ ТАК, НО...

**М**ожно, конечно, смотреть на школу как на конвейер по производству успешно написанных контрольных тестов. Но в целом-то ее целевая функция, по идее, иная. Школа должна помогать разным детям осознавать свою разность и выстраивать свой путь развития, и при этом уметь видеть общее, получать удовольствие от этой совместности, выращивать умение договариваться с другими разными. Именно это позволит растить новое поколение граждан, умеющих жить в мире многообразия и при этом удерживающих то общее, что позволяет не прийти к общему краху и полному хаосу, понимающих ценность этого общего.

И тут механизмы, заложенные огромной корпорацией, нацеленные на производство стандартного продукта, не сработают. Тут нужно что-то иное.

Оговорюсь еще раз. Дело не в том, чтобы отказаться от стандарта. Выполнять определенные действия, иметь некоторые стандартные навыки, конечно, тоже важно. И тесты, как один из способов проверки, тоже возможны. И, конечно, важно уметь считать деньги и думать об этой стороне эффективности процесса. Вопрос в другом — что является основной целевой функцией механизма? Если выпуск стандартного «продукта» — одна история, а если он все-таки про выращивание творческих индивидуальностей, умеющих работать совместно и получающих от этого удовольствие, — то это другая история.

Любопытно, что ведь бизнес на самом деле давно уже осознал это противоречие, эту развилку. Что делает бизнес, чтобы совместить «финансовую эффективность» (с точки зрения экономии денег) и «человеческую эффективность» — с точки зрения включения механизмов поддержки и развития человеческих возможностей своих сотрудников?

Бизнес пробует «разбивать» крупное на мелкое, иерархические отношения заменять на «матричные», поддерживать личную заинтересованность и т. п. — создаются проектные группы, действующие по решению конкретной задачи вполне самостоятельно,

реализуются модели «внутренней конкуренции» между составными частями корпорации, взаимодействуют со стартапами, внедряют социократию, в общем, ищут способы, как сделать масштаб предприятия более соразмерным человеку, как приблизить к людям уровень принятия решений, как увеличить многообразие, сохранив некоторое смысловое единство.



## ЖИЗНЬ ПО УСТАВУ

**О**боротной стороной желания (необходимости) увеличить коллектив и перевести его на «заводские рельсы» является вера во всемогущество прописанных правил и отчетности.

Если коллектив огромный и нужно добиться выполнения всеми некоторых стандартных процедур и как-то это все еще и проконтролировать? Возникает соблазн написать про всё инструкции и требовать от сотрудников регулярной отчетности об их исполнении. Так возникает тот самый «бумажный девятый вал», под которым стонут сотрудники «больших систем» как в крупных корпорациях, так и в государственных школах.

Проблема здесь в том, что единственным верным способом управления считается следующий — есть только один центр принятия решений, все остальные должны просто выполнять. В случае больших по количеству иерархических структур центр принятия решений слишком удален от конкретных людей, в результате людям «внизу» иерархии смысл принимаемых решений транслируется плохо... Как в детской игре в испорченный телефон. А человек такое существо, что работать эффективно и стабильно долго без понимания смысла не может.

Прописывать правила жизни в коллективе и фиксировать те или иные результаты, конечно, нужно. Но важно понимать — зачем. Одно дело, «правила нужно соблюдать просто потому, что они есть,

кем-то написанные», и другое дело, когда мы вместе породили «правила общежития», записали их и пытаемся соблюдать, помогаем, напоминаем друг другу. В этой логике правила, инструкции важны, но также важно в школе с каждым новым поколением учителей и детей пересматривать правила и порождать новые. Тогда всем понятнее, зачем они и легче пытаться их соблюдать.

Одно дело бессмысленная отчетность, изводящая душу и съедающая время, и другое — понятная задача фиксации тех или иных результатов. Потому что потом нужно обсудить вместе с другими коллегами, работающими в этом же классе, с этим же ребенком, что на самом деле удалось сделать и куда



двигаться дальше. Тогда «отчетность» становится осмысленной. Работа не становится легче, но цель ее понятна. Как уже сказал выше, нет ничего более разрушающего для человека, чем работа без ясного смысла и внятной цели.

При этом, как мне кажется, важно учитывать то, что соблюдение всех написанных правил — это еще не гарантия реальной эффективности. Недаром была придумана так называемая «итальянская забастовка»: когда работники начинают соблюдать все письменные правила буквально и придаться не к чему, то производство останавливается. Ведь если-таки заставить людей жить, точно соблюдая письменные нормы, то жизнь такая может превратиться в ад. Недаром в Советской Армии одним из самых сильных наказаний считалось — «начать жить по Уставу».

Когда необходимость соблюдать все правила и нормы превалирует над свежей идеей, инициативой, желанием сделать так, как лучше конкретным людям, — даже самые, казалось бы, активные и инновационные бизнес-корпорации становятся похожими на плохое «государственное министерство». В чем принципиальное отличие такого органа от живой бизнес-структуры? Сотрудники его — не менеджеры, увлеченные идеей, ищущие способы реализовать ее максимально лучшим способом, не предприниматели, думающие о том, какую еще услугу можно при-

думать «для клиента», чтобы ему было удобно, интересно, полезно. Сотрудники такой организации превращаются в чиновников, для которых самое важное — не потерять свое рабочее место, и поэтому лучше ничего нового не предпринимать, не рисковать. Ведь можно ошибиться, и тогда тебя могут уволить. Главное — существовать «по правилам», и тогда карьерный рост гарантирован.

Все чаще, к сожалению, слышу именно такую позицию от педагогов и руководителей государственных школ. Причины понятны: школы замучены проверками по всяким мелочам, цель которых — проверить соблюдение «бумажных правил»; и непонимание проверяющими сути происходящего. Но детей, попадающих в такие «зарегламентированные» учебные заведения, жалко.

## МЕХАНИЗМЫ СОУПРАВЛЕНИЯ

Заметим, что в бизнесе речь о «корпоративной культуре управления» заходит прежде всего в ситуации, когда бизнес принадлежит собственникам, а управление делегировано менеджерам. Тут могут быть подозрения, что действия менеджеров не направлены на удовлетворение интересов собственников. И тогда важно найти способы контроля за происходящим без «влезания» в каждый шаг оперативной деятельности.

Модели корпоративного управления наработаны разные.

Одни, скорее, направлены на удовлетворение финансовых интересов акционеров, в первую очередь крупных. Считается, что такая культура управления способствует большей динамичности при принятии решений.

В других моделях упор делается на поддержание баланса интересов всех сторон. Считается, что эти модели менее динамичны, но более устойчивы и экологичны.

## ПРИМЕНИМО ЛИ ВСЕ ЭТО В ШКОЛЕ?

В больших школах чаще всего складывается такая картина: есть генеральный менеджер (директор), принимающий все решения, и есть «акционер» — госорган, контролирующий директора. А верна ли схема? Кто на самом деле акционер государственной школы? Очевидно — тот, кто платит, то есть граждане, налогоплательщики. А государство в данном случае — лишь представитель миноритариев. Да и странно в такой специфической организации не считаться с тем, что ее эффективная жизнедеятельность зависит от отношения к школе как «к своей» и со стороны учителей, и со стороны детей.

В общем, если говорить про корпоративную культуру управления в школе, то в первую очередь нужно думать о том, как привлечь к принятию решений и их реализации всех (всех!) ее заинтересованных «собственников» и как сбалансировать их интересы. А они конечно же могут быть у них разными, вплоть до противоположных.

И чем больше школа, тем это сложнее, — и потому что узнать и учесть интересы нужно гораздо большего числа людей, и потому что для согласования нужны по возможности прямые контакты, встречи, обсуждения, а в большом коллективе это сделать сложнее.

Но сделать это нужно.

Иначе акционеры, сотрудники и «потребители» перестанут доверять происходящему. И в бизнесе, и в образовании недоверие, тем более внутреннее, ведет чаще всего к краху. В бизнесе это банкротство финансовое, а в школе — еще и моральное. **И**

## Журналы ИД «Первое сентября»

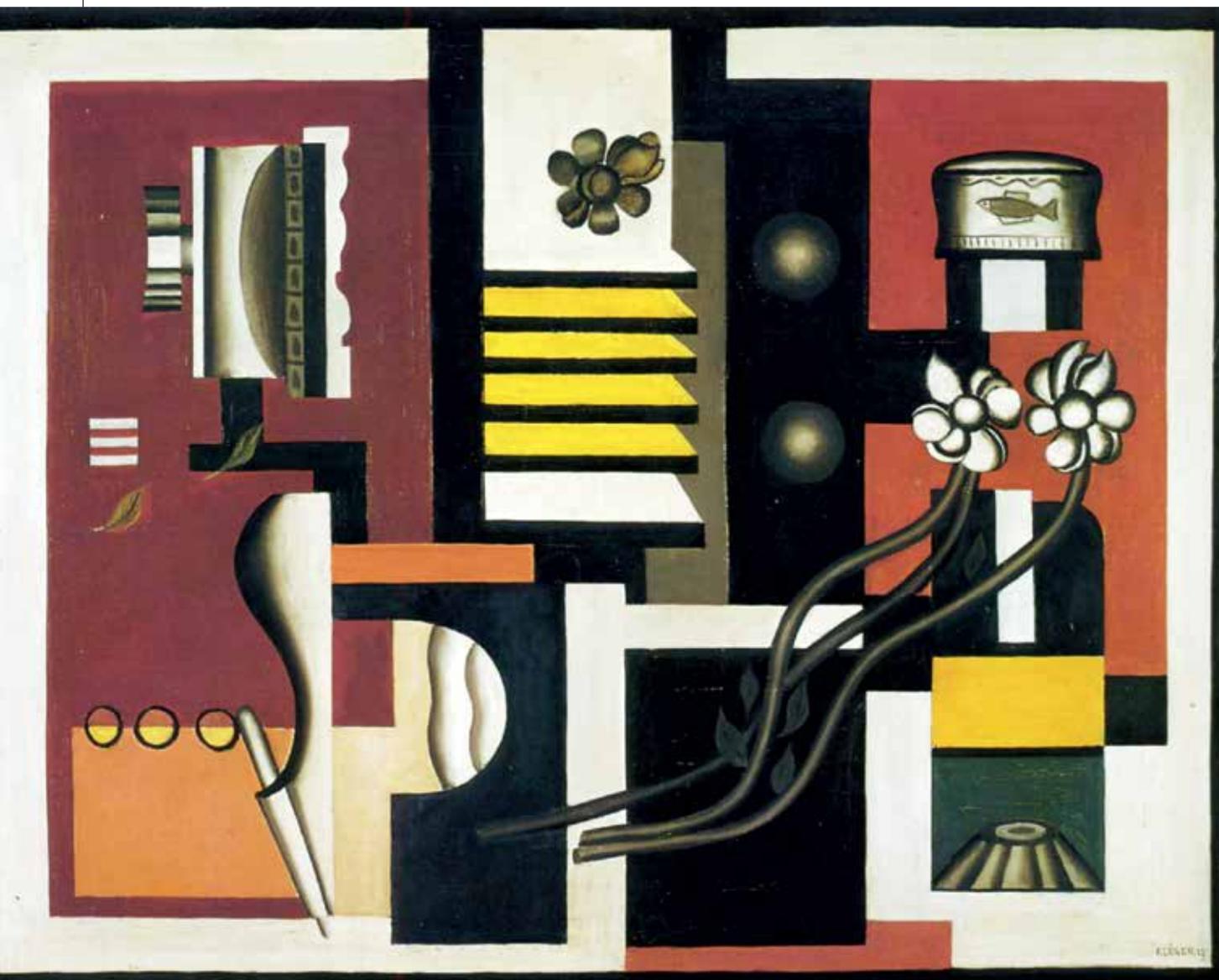
Журнал «Английский язык»	79002
Журнал «Библиотека в школе»	79004
Журнал «Биология»	79005
Журнал «Дошкольное образование»	79061
Журнал «Искусство»	79067
Журнал «История»	79068
Журнал «Литература»	79072
Журнал «Начальная школа»	79083
Журнал «Русский язык»	79119
Журнал «Школьный психолог»	79152

**Подписка на бумажную версию во всех отделениях почты России  
каталог МАП (Межрегионально агентство подписки)**

**Подписка на электронную версию  
на сайте ИД «Первое сентября»**

---

**1сентября.рф/подписка**

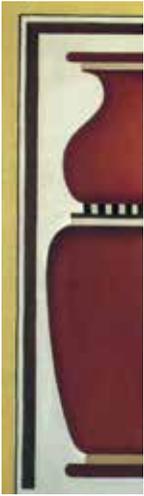


# ВЕЛИКИЕ ЗАБОТЫ «ДРУГИХ» ШКОЛ

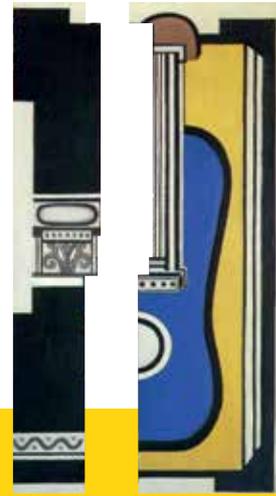
ЛЮДМИЛА ПЕЧАТНИКОВА | НАТЮРМОРТЫ ФЕРНАНА ЛЕЖЕ, 1925–1927

| ФОТО ИЗ АРХИВОВ ЭПИШКОЛЫ, ШКОЛЫ LREI, ШКОЛЫ-ПАРКА, ШНП, ЛИЧНЫХ БЛОГОВ В ФБ |  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | НЬЮ-ЙОРК | МОСКВА

Чтобы обсудить наконец-то не рейтинги, не тесты и не стандарты, а внутренне насущное — как помочь разным детям учиться с удовольствием, деятельно, из любопытства — в четырнадцатый раз собрались альтернативные педагоги на ежегодную конференцию в Санкт-Петербурге. Тема этого года — «Социокультурная оценка ресурсов и возможностей образования».



**В**от уже много лет в конце июня в небольшой питерской школе (Эпишкола, [www.epischool.ru](http://www.epischool.ru)), кстати, попавшей в прошлом году в топ самых необычных школ Санкт-Петербурга, собираются педагоги на Международную конференцию по альтернативному образованию ([www.facebook.com/groups/1736214576467615/about/](http://www.facebook.com/groups/1736214576467615/about/)). Постоянные участники и новички, местные, иногородние и иностранные. И не засчитается им это официально как повышение квалификации, не потребуется для прохождения аттестации. Просто есть у людей интерес к новому, потребность узнавать, обдумывать, спорить. Просто, несмотря на все сложности, существует живое образование и педагоги, остающиеся на стороне ребенка.



## ДАВАЙТЕ ОПРЕДЕЛИМСЯ С ТЕРМИНАМИ

**О**рганизаторы предложили несколько принципов, объединяющих всех «альтернативщиков», будь то поклонники инноваторов-классиков (Штайнер, Монтессори, Газман...) или изобретатели чего-то совершенно небывалого.

-  **Уважение и самоуважение детей и взрослых, участвующих в общем процессе.**
-  **Опора на личный опыт и интерес участников образовательного процесса.**
-  **Социокультурное сообщество — среда и ресурс образования.**
-  **Самостоятельность школы, активно включенной в жизнь сообщества и включающей в эту жизнь своих учеников.**
-  **Наличие собственного дела у детей как ресурс их образования.**

Выглядит просто и понятно, но строить на таких основаниях образовательный процесс получается (и получалось) с трудом.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕАЛЬНОСТИ

**З**начительная часть конференции была посвящена презентации реально действующих педагогических моделей. Учителя сегодня регулярно отчитываются, а хочется на самом деле просто рассказать коллегам-единомышленникам о своей работе, получить профессиональную оценку, услышать вопросы, поискать ответы.

**И** Разумеется, начали с хозяев площадки. Михаил Эпштейн, директор Эпишколы, говорил о том, каких успехов достигают самые «трудные» ученики, если игра и путешествия становятся частью образовательного процесса. Увы, маленькой частной школе редко удается увидеть плоды своих усилий: дети «отогреваются», обретают уверенность в себе и уходят в обычные учебные заведения. Так родителям спокойней — там им все понятно, все, как было в их собственном детстве: двойки, домашние задания, тесты...

**И** Свое выступление Виктория Рыскина, педагог-психолог, преподаватель Санкт-Петербургского Городского информационно-методического центра «Семья», посвятила истории создания в нашей стране особых пространств, придуманных когда-то Франсуазой Дольто и названных ею «Зеленый дом». Здесь дети (и взрослые), в том числе — с особенностями развития, наблюдая, играя, разговаривая, учатся общаться с людьми, развивают не только речь и мелкую моторику, но и социальные навыки, взаимодействуя с миром, познают себя и других. Увы, если специалисты, берущие на вооружение такие идеи, «не проникаются» ими, а лишь воспроизводят некие механизмы и внешние формы, суть выхолащивается. В таком случае есть риск, что вместо эффективной модели «клиентам» предлагается эффектная профанация.

**И**

Елена Коробкова, кандидат педагогических наук, завкафедрой культурологического образования Санкт-Петербургской Академии постдипломного педагогического образования ([www.sites.google.com/site/culturologyappo](http://www.sites.google.com/site/culturologyappo)), представляя культурно-образовательные проекты последних лет, в сущности, тоже говорила о деятельностном подходе, об отношении к ребенку как автору и творцу. Вхождение в культуру начинается с активного взаимодействия с ней, с работы в музейных фондах или создания собственных экспозиций, с художественного преображения окружающего пространства, школьного коридора или площадки во дворе. И не так важно, какие результаты покажут ученики на экзамене или олимпиаде, ценен сам процесс, стремление найти с помощью искусства ответы на актуальные для ребенка вопросы.



**И** Опыт нью-йоркской школы LREI (педагоги Элен Шу и Сергей Михельсон, [www.lrei.org](http://www.lrei.org)) продемонстрировал поразительную актуальность модели, предложенной на рубеже XIX и XX веков Джоном Дьюи. Идеи американского педагога упрощали и извращали, забывали, объявляли устаревшими... Ну и что! Современные малыши, как их ровесники сто лет назад, с удовольствием познают мир деятельно, отталкиваясь от практических потребностей и личных интересов.



11

- 01 | Эпишкола, Санкт-Петербург. Михаил Эпштейн.
- 02 | Виктория Рыскина, преподаватель Городского информационно-методического центра «Семья», Санкт-Петербург.
- 03 | 04 | 05 | Сергей Михельсон и Элен Шу, LREI (Little Red School House & Elisabeth Irwin High School), Нью-Йорк
- 06 | 07 | Петербургская Школа-парк, Альвиан Аширов.
- 08 | Татьяна Климова, психолог Кафедры методологии факультета психологии МГУ.
- 09 | Санкт-Петербургская Академия постдипломного педагогического образования, кафедра культурологического образования
- 10 | Ренальд Лачашвили, научный руководитель программы «Школа нового поколения» (ШНП).
- 11 | Фернан Леже. Натюрморт с гипсовой маской. 1927. 88,5 × 130,0 см. Фонд Бейелера, Рихен / Базель.



09



10



Ренальд Лачашвили, научный руководитель программы «Школа нового поколения» ([www.leaeducation.ru](http://www.leaeducation.ru)), убеждал присутствующих, что общая практика и совместные проекты объединяют школы гораздо эффективнее, чем административные регламенты. Собственно, никто и не спорил. Увы, наладить столь необходи-



мое сотрудничество между школами, а тем более регионами, странами, довольно трудно — приходится тратить массу усилий на борьбу с формальностями и бесчисленными контролирующими организациями, вовсе не заинтересованными в укреплении педагогического сообщества.

Вообще проблема поиска баланса между контролем и абсолютной свободой поднималась на конференции не раз. Татьяна Климова, психолог Кафедры методологии факультета психологии МГУ, вела «круглый стол», посвященный дефициту доверия в отношениях учителя и учеников, школы и родителей. Контролировать нам привычнее и безопасней, но что тогда остается от творчества, поиска своего пути, нарабатывания личного опыта (методом проб и ошибок)?

**И** Молодые организаторы Школы-парка Марина Рагозина и Альвиан Аширов делились нерешенной проблемой: объявить свободное посещение легко, но как тогда быть с программой, как оторвать детей от гаджетов, увлечь их науками? А если мы заставим ученика приходить на уроки, означает ли это, что мы заставим его учиться? Хотя, конечно, спокойней видеть ребенка сидящим за партой, а не слоняющимся «в свободном полете» по коридору.

Аналогично ситуация складывается и на макроуровне: наше государство, как строгий учитель, не решается довериться своим гражданам, их профессионализму и увлеченности, предпочитая постоянно проверять, требовать, регламентировать, искать упущения... Увы, как ни опасна свобода, без нее нет развития, особенно в образовании.



## ПРОЕКТ, УСТРЕМЛЕННЫЙ В БУДУЩЕЕ

**В**сем участникам конференции было ясно, что решать наболевшие проблемы, грамотно выстраивать отношения с социумом альтернативные педагоги могут только сообща. Поэтому и возникла в очередной раз мысль — создать Ассоциацию альтернативного образования. И не только потому, что вместе легче держаться, защищать, противостоять...

Ассоциация — возможность передавать традицию, чтобы начинающие «новаторы» начинали не с нуля, а могли опереться на теоретический и практический опыт коллег. Более того, общими усилиями легче исследовать, доводить отдельные удачные находки до уровня методики и даже методологии.

Ассоциация — это поиск общего языка и общих договоренностей. Чтобы и без того немногочисленные альтернативщики не рассыпались на крошечные группки, посматривающие друг на друга с подозрением.

Ассоциация альтернативного образования — это осознание того, что ты, непохожий на окрестные школы, вовсе не одинок. Таких непохожих много. Пусть кто-то работает «по Монтессори», а кто-то «по Френе». В любом случае таких много. Тех, кто уважает право ребенка на самоопределение и готов сам определять свой путь, кто готов предоставить ученику свободу и договариваться с ним о правилах жизни и работы. О них могут и должны узнать коллеги. Может, даже позавидовать? Захотеть присоединиться — тоже стать непохожими.



В качестве дополнения к общим рассуждениям о пользе единства хочется привести небольшой список. Его составила для себя участница конференции Надежда Чеботарева, учитель Школы самоопределения (перспективы развития уникальной демократической школы в системе авторитарного управления на конференции активно обсуждают не первый год).

Здесь интересен поворот сюжета: практикующий педагог из государственной школы, и без того перегруженный километрами отчетов, многочасовыми экзаменами и совещаниями, готова тратить время и силы (любой союз требует от участников вложения ресурсов, иначе ничего не получится) на сотрудничество не только с ближними коллегами и учениками, но и с совершенно незнакомыми единомышленниками.

Итак, зачем лично ей нужно создание сообщества людей (педагогов, родителей, детей) с похожими взглядами на образование?

**И** Обмен опытом (семинары, конференции, стажировки, совместное проектирование).

**И** Обмен ресурсами, материальными и человеческими (мастер-классы, методические разработки).

**И** Возможность для детей общаться с ровесниками и взрослыми из других школ.

**И** Возможность для педагогов (и руководителей) не замыкаться на себе (общение с единомышленниками — стимул к развитию, поддержанию уровня, так легче не склоняться к стандартной модели, удерживать ориентиры).

**И** Возможность готовить студентов к работе в духе альтернативной педагогики (на базе одной школы это сделать трудно), организовать научно-педагогическую поддержку исследований.

**И** Совместная борьба с внешним давлением.

**И** Взаимодействие с международными педагогическими объединениями (ассоциация весомее, чем отдельная школа).

**И** Консолидация сил и средств (не только денежных, но также привлечение родительского ресурса, среди мам и пап можно найти специалистов высочайшего уровня для любой надобности).

**И** Создание единой информационной площадки.

**И** Реклама, создание привлекательного образа альтернативной педагогики в глазах общества (чтобы люди не думали, что свободные школы — только для дураков и бездельников).

(Эпишкола, Бюро увлекательных маршрутов образования — БУМ), здесь активно работают со взрослыми (взрослые друг с другом, сами над собой). Прежде всего в рамках Института альтернативного образования имени Януша Корчака, поддерживающего гуманистические ценности в образовании, управлении, социокультурной деятельности. С одной стороны, Институт исследует существующие педагогические практики, активно участвует в разработке и реализации образовательных проектов. С другой — готовит родителей и педагогов (организуя семинары и конференции, стажировки...), а также широкую общественность (издавая книги и журналы, устраивая встречи и культурные события) к свободному и уважительному взаимодействию. Именно поэтому Институт и взял себе имя Корчака, человека, который в совершенно бесчеловечное время сформулировал и реализовал в своей педагогической деятельности, в своей жизни идею уважения к ребенку, несмотря на его беспомощность и необразованность, да и к человеку вообще.

Важная часть конструкции — Фонд поддержки общественных инициатив в образовании, выполняющий роль посредника, координатора усилий инициативных педагогов, активных родителей, дальновидных предпринимателей, заинтересованных в партнерстве с образованием. Одна из ключевых задач Фонда — создание инфраструктуры общественного участия в образовании.

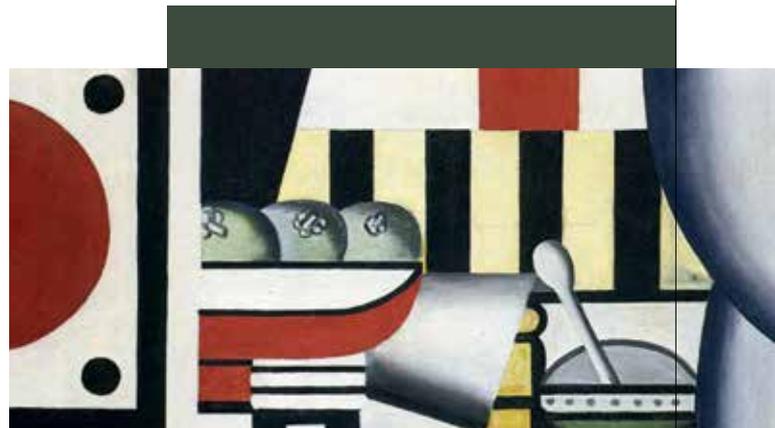
Потому что никакое образование, тем более альтернативное, невозможно без общественного участия, без постепенного осознания учителями, родителями, учениками, предпринимателями и даже чиновниками ценности разнообразия и опасности унификации, которая неизбежно приводит к «вымыванию» человеческого, уникального.

В конце концов, в этом заинтересована не только школа. Общественный прогресс в целом зависит от того, научимся ли мы сами и научим ли детей действовать свободно и осознанно, а еще бережно, понимая, как хрупок и неповторим каждый человек и целый мир. **И**

## ТОЧКА ОПОРЫ ДЛЯ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

Попытки объединить педагогов-единомышленников предпринимались не раз. И одно из самых «старых» объединений все еще существует и может стать основой (опорой) нового объединения.

Речь о Санкт-Петербургском образовательном центре «Участие» ([www.fondedu.ru](http://www.fondedu.ru)), созданном лет 20 назад «для увлеченных образованием». Помимо работы с детьми



# ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ ШКОЛЫ



Корпорация  
«Российский учебник»



Платформа  
социальных  
проектов  
Todogood



Московская  
область

Сегодня школа оказалась в ситуации, когда она вынуждена реагировать на запросы, с которыми никогда раньше не сталкивалась. Чтобы отвечать возросшим требованиям учеников, родителей, руководства, страны, международного сообщества, школа должна на сто процентов использовать все свои ресурсы — в том числе и человеческие.

АЛЕКСАНДРА ЧКАНИКОВА | АНТОН СТЕПАНЕНКО, TODOGOOD

| ПРОЕКТ КОРПОРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УЧЕБНИК» |

ФЕРНАН ЛЕЖЕ | ДЖОКОНДА С КЛЮЧАМИ, 1930 | САМОЛЕТ В НЕБЕ, 1939

## ШКОЛЫ, ПРИНЯВШИЕ УЧАСТИЕ В ПРОЕКТЕ

И МБОУ Развилковская СОШ с УИОП |

Директор | Семенова Ольга Александровна

И МАОУ СОШ № 26, г.о. Балашиха

Директор | Лифенко Анна Андреевна

И МБОУ «Гуманитарно-эстетическая гимназия № 11  
г. Дубны Московской области»

Директор | Лихачева Анна Александровна

И МОУ СОШ № 82 им. Ф. И. Дубовицкого, г. Черноголовка

Директор | Семенова Татьяна Анатольевна

И МОУ СОШ № 2 с УИОП, г. Фрязино

Директор | Корчагина Наталия Сергеевна

И МОУ СОШ № 34, г. Подольск

Директор | Горкавая Инна Геннадьевна

И МОУ СОШ № 24, г. Подольск

Директор | Воробьева Елена Алексеевна

**В** о многих российских школах наблюдается парадокс: ученики талантливые, педагоги опытные, материально-техническая база в целом в порядке — а результат почему-то далек от блестящего. Вероятно, есть сложности в управлении, причем, судя по всему, проблема эта типовая и единая для всех.

Чтобы понять, что именно мешает нашим школам быть успешными, в апреле 2018 года корпорация «Российский учебник» дала старт пилотному проекту по организационному консалтингу школ. Для реализации проекта были привлечены эксперты и бизнес-тренеры платформы социальных проектов Todogood.

## ЧТО ТАКОЕ КОНСАЛТИНГ ДЛЯ ШКОЛЫ?

**М**ы привыкли к тому, что профессиональные консультации чаще всего нужны бизнес-компаниям: оценить стоимость активов, наладить новые каналы сбыта, оптимизировать структуру организации и процесс управления, и так далее. Школа — не бизнес, но у нее тоже есть миссия, свои цели и



море сложностей на пути к их достижению. Консалтинг в данном случае — это, во-первых, поиск причин, которые не дают каждой конкретной школе полностью раскрыть свой потенциал, а во-вторых, создание условий, при которых коллектив школы превратится в сплоченную команду и покажет блестящий результат.

## КАК ВОЗНИКЛА ИДЕЯ КОНСАЛТИНГА ДЛЯ ШКОЛЫ?

**А**лександр Брычкин, генеральный директор корпорации «Российский учебник», объясняет, что результативность любой организации во многом зависит от степени вовлеченности и мотивации сотрудников. Об этом говорят данные многих исследований. К тому же, чтобы идти в ногу со временем, педагоги должны постоянно совершенствовать свое мастерство, но для этого недостаточно курсов повышения квалификации и чтения профессиональной литературы. Необходимо обмениваться живым практическим опытом.

Кроме того, даже у блестящих администраторов в образовании хронически не хватает времени на вопросы укрепления педагогического коллектива. В 2016 году эксперты образования НИУ ВШЭ исследовали управленческие практики директоров российских школ. В результате выяснилось, что деятельность директоров связана в основном с управлением ресурсами и финансово-хозяйственной стороной жизни школы. Почти ни у кого из руководства не остается времени на решение вопросов профессионального развития педагогов, сплочения команды, повышения качества преподавания.

Многие директора школ пришли из образовательной среды — и это прекрасно, — но им нужна поддержка в освоении управленческих функций.

По словам исполнительного директора Todogood Антона Степаненко, сегодня российская школа не может соответствовать ожиданиям общества, потому что уже много лет она развивается в некой организационной колее, из которой непросто выбраться. Школа — консервативный социальный институт, ее принципы и правила складывались десятилетиями. Современные элементы корпоративной и организационной культуры, которые в бизнес-компаниях уже совсем привычные и проработанные, в школу еще не пришли.

— Мониторинг качества образования, система мотивации учителей — все это забетонировалось. В школе есть педагогический коллектив, но нет единой управленческой структуры, которая движется к намеченным целям. И вот мы проводим эксперимент: можно ли войти в любую российскую школу и помочь ей перейти в новое инновационное состояние за счет энтузиазма слаженной команды, — объясняет Антон.

— Основная цель консалтингового проекта — помочь школам создать у себя мощную, сплоченную команду педагогов, «профессиональных альтруистов», которые будут сами максимально вовлечены в образовательный процесс и вовлекут в него детей, — отмечает Александр Брычкин.

## КАК РАБОТАЕТ ПРОГРАММА КОНСАЛТИНГА В ШКОЛАХ?

**В** пилотном проекте участвуют семь подмосковных школ. Они отобраны рабочей группой корпорации «Российский учебник» из числа претендентов, подавших заявки. Основные критерии отбора — мотивация и глубокая заинтересованность педагогического состава школы в совершенствовании организационного процесса.

Программа абсолютно бесплатная и для самих школ, и для органов управления образованием. Это стало возможно благодаря тому, что платформе Todogood при поддержке корпорации «Российский учебник» удалось привлечь высококвалифицированных волонтеров, экспертов в области управления и организационного развития. Проект реализует команда из активных и опытных экспертов — представителей Todogood, корпорации «Российский учебник», а также сторонних специалистов.

1.

Диагностика организационных проблем, которые волнуют участников учебного процесса. Этап активного сбора информации: наблюдение, беседы, интервью с учителями, директорами школ, учениками и родителями. Проводятся опросы. В результате выявляются слабые места действующей системы. **И**

2.

Создание конкретных прикладных инструментов для решения проблем. Слабая обратная связь от родителей? Придумываем, как получать ее и вовлечь родителей в жизнь школы. Мало контакта между педагогами-предметниками? Решаем, каким методом его наладить. **И**

3.

Пилотное внедрение и адаптация инструментов. Команда школы выбирает из банка инструментов наиболее подходящие, затем ведется обсуждение и корректировка в соответствии с задачами и возможностями школы. После того как инструменты внедрены и начинают работать, команда консультантов-фасилитаторов анализирует обратную связь от педагогов, родителей и других участников учебного процесса. **И**



**01** | Сессия в подольской школе № 24.

**02** | Развилковская школа. Работа в самом разгаре.

**03** | Балашиха. Стратсессия — поле для азарта и юмора.

**04** | Первая сессия в Черноголовке.

**05** | Фрязинская школа, первая сессия. Есть о чем подумать.

**06** | Первая сессия, а уже столько идей! Школа в Дубне.

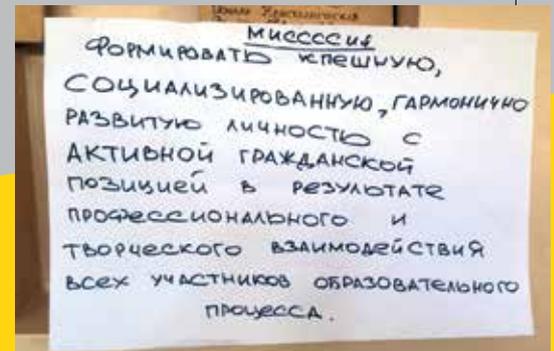
## ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

**В** апреле–мае этого года прошел этап сбора информации. Было проведено 76 глубинных интервью с учителями и представителями школьной администрации, около тысячи учащихся семи выбранных школ прошли онлайн-опрос, также было проведено 9 фокус-групп с родителями. В результате подтвердилась рабочая гипотеза: проблемы и желания школ схожи между собой, подчас одинаковы. Педагоги загружены, родители слабо вовлечены в жизнь школы, ученики инертны и редко проявляют инициативу, в коллективе нет единого видения того, как и в какую сторону развиваться школе. Неудивительно, большинству школ понравились одни и те же эффективные решения. Всего их было выбрано 37. Тогда же в школах были составлены рабочие группы, «команды действия», состоящие из директора, завучей и учителей, призванные наметить план действий и следить за проведением в школе необходимых организационных преобразований.

На этапе обсуждения из лонг-листа решений командами школ были выбраны те, которые легко реализуемы в данной конкретной ситуации и с наибольшей вероятностью принесут желаемый эффект. У некоторых школ решения совпадали — но реализация проекта для каждой была уникальна.

### РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ ВЫБИРАЛИ «КОМАНДЫ ДЕЙСТВИЯ» ДЛЯ УСТРАНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ШКОЛЫ\*

- И** **Вовлечение родителей** | модернизировать родительские собрания | активизировать школьные аккаунты в соцсетях | приглашать родителей на педсоветы.
- И** **Стимулирование мотивации учеников** | создать школьный медиацентр | учредить дни самоуправления | наладить систему наставничества | открыть на базе школы дискуссионный клуб или кабинеты психологической поддержки | открыть ярмарку проектов.
- И** **Повышение качества преподавания** | внедрить систему индивидуального стиля учебной деятельности | организовать на базе школы центр личностного развития педагогов | создать совет классных руководителей.
- И** **Совершенствование рабочего процесса** | использовать технологии ролевых карточек, User Story Mapping и канбан-досок | создать управляющий совет школы | нанять специалиста для оказания юридической помощи школе или отдельным сотрудникам.



07 | Один из итогов стратегической сессии — определение миссии школы. Школа № 24, г. Подольск.

Эти идеи (решения) нельзя назвать принципиально новыми. Вопрос в том, почему педагогические команды не брались раньше за их реализацию. Кого-то изначально пугали риски и отсутствие поддержки со стороны коллег, кто-то пробовал, но споткнулся о неожиданные препятствия, кто-то просто не видел в реализации серьезной пользы. Задача экспертов по консалтингу состояла как раз в том, чтобы превратить педагогический коллектив школы в команду и реализовать полезную идею сообща. При этом были просчитаны риски каждой идеи, продуманы пути их преодоления, подсчитаны затраты, в том числе временные. Таким образом, идея переросла в реализуемый проект.

\*Идеологи программы предположили, что многие организационные проблемы в школах типичны. Если так, тогда в результате пилотного проекта ожидается получить ряд типовых решений, способных найти ответы на многие вопросы: повысить качество планирования деятельности, мотивировать педагогов, вовлечь родителей в образовательный процесс, эффективнее работать с отдельными группами учеников (сильные, одаренные, дети с ВОЗ и т. д.). Естественно, нет никакой необходимости в каждой школе изобретать десятки велосипедов: до старта пилота экспертами была разработана «база знаний» — банк лучших практик организационных проектов в школах.

## 5 ОСНОВНЫХ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ ДЛЯ ШКОЛЫ ПО ИТОГАМ ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ»

Для компаний с развитой корпоративной культурой обратиться к консультанту — все равно что сходить к дантисту: не возникает сомнений, что это необходимо. Любая школа, поработав в течение нескольких месяцев с группой специалистов, получит целый ряд преимуществ.

1.

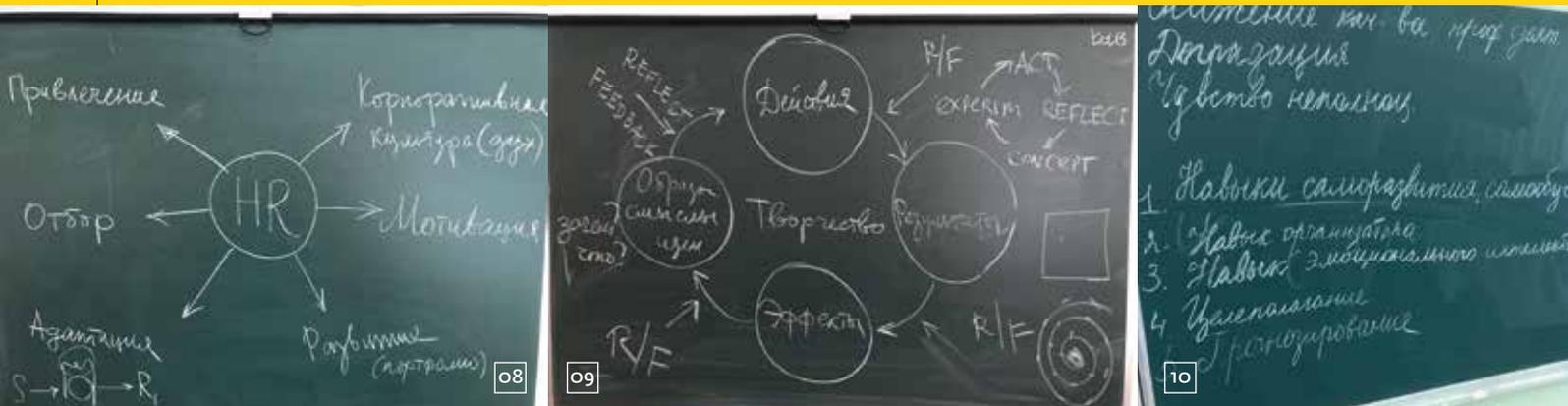
Простой путь к созданию уникального имиджа.

Вы могли бы и сами мучительно вслепую искать те самые отличительные особенности, миссию и принципы школы, но это отняло бы гораздо больше времени и сил. Под руководством экспертов вы быстрее поймете, в чем главная сила именно вашей школы. **И**

2.

Укрепление самооценки педсовета. Весь интерес проекта в том, что вы делаете все сами —

открываете лаборатории, учреждаете премии и призы родителям, создаете новый управленческий ландшафт, который вам удобен, — а консультанты всего лишь поддерживают на каждом этапе и показывают, как лучше это сделать. То есть, вскоре каждый учитель может с гордостью сказать: «А мы у себя в школе лабораторию открыли, сами!» Как мы помним, успех мотивирует лучше всего. **И**



08 | 09 | 10 | 11 | 12 | Результаты работы по проекту оказались выше всех ожиданий. Есть надежда, что каждый проект даст качественный толчок школе. Ведь команда школы сама его создала и вдохновлена на его реализацию.

Но прежде чем начать выбирать и реализовывать полезные инициативы, каждая школа прошла два этапа: во-первых, создание ответственной рабочей группы (той самой команды, которой так не хватает многим школам), а во-вторых — обсуждение и утверждение стратегической платформы. Иначе говоря, сначала директор, завучи и активные учителя должны были под руководством фасилитаторов договориться об общем видении будущего школы. Каков ее имидж, каковы конкурентные преимущества и желаемые результаты? Каков портрет идеального ученика именно этой школы? На решение этих идеологических вопросов было потрачено немало сил и времени: всего 6 установочных сессий по 3–4 часа, на которых команда каждой школы разрабатывала совместное единое видение развития.

Определившись, «куда плыть», команда самостоятельно предлагала две-три проблемы, которые в настоящий момент тормозят развитие их школы. По каждой проблеме эксперты-фасилитаторы из Todogood и корпорации «Российский учебник»



## В ЦИФРАХ

> 2,5  
года работы

50+ реализованных проектов

1400+

профессионалов в сообществе социальных изменений

25 000+

pro bono часов стратегического консалтинга

25 проектов запущено с начала 2018 года

250

интеллектуальных волонтеров из международных и российских корпораций и топовых консалтинговых фирм





# LECTA – НАДЕЖНАЯ ОСНОВА ЦИФРОВОЙ ШКОЛЫ

Простые решения сложных задач  
в ежедневной работе учителя



**«Классная работа»** – готовые рабочие программы и презентации для проведения уроков в соответствии с УМК



**«Контрольная работа»** - готовые контрольные, проверочные и тренировочные задания различного уровня сложности с ключами для учителей и автоматической проверкой



**Курсы повышения квалификации** – видеолекции, методические рекомендации и задания по актуальным вопросам образования



**Учебники в электронной форме (ЭФУ)** – более 600 наименований, более половины федерального перечня. С помощью сервиса «Книговыдача» можно укомплектовать учебниками класс за считанные минуты

[lecta.rosuchebnik.ru](http://lecta.rosuchebnik.ru) | 8 800 555-46-68

# ОНЛАЙН-КОНФЕРЕНЦИЯ «ЦИФРА: ИНВЕСТИЦИИ В ПЕДАГОГА»



10 октября в 14:00 по московскому времени  
[учитель.club](http://учитель.club)

Приглашаем учителей на всероссийскую онлайн-конференцию, посвященную современным технологиям организации учебного процесса в школе, педагогическим практикам и приемам личной эффективности учителя.

Каждый участник получит сертификат за участие в каждом треке конференции.

## ТРАНСЛЯЦИИ:

### 1 трек

#### «Цифровая образовательная среда ЛЕСТА»

Мастер-классы учителей по использованию на уроке цифровой образовательной среды ЛЕСТА

### 2 трек

#### «Повышение квалификации учителей»

Рекомендации по актуальным курсам повышения квалификации и современным образовательным платформам

### 3 трек

#### «Образ жизни педагога»

Практические советы психологов для учителя по работе в условиях стресса, тайм-менеджменту, правильному питанию и ораторскому искусству

Регистрация на [учитель.club](http://учитель.club)

Партнеры:



корпорация  
**российский**  
учебник



# РАБОТАТЬ ХОЧЕТСЯ ЛИСТ НОМЕР...

Никто и никогда не отменит важный документ «Правила внутреннего распорядка» и еще примерно 60 регламентов, составляющих основу школьной жизни.

Но всегда есть правила и ПРАВИЛА.

Первые контролируют, понуждают, строят. Вторые — придают энергию жизни всему, что мы делаем в школе.

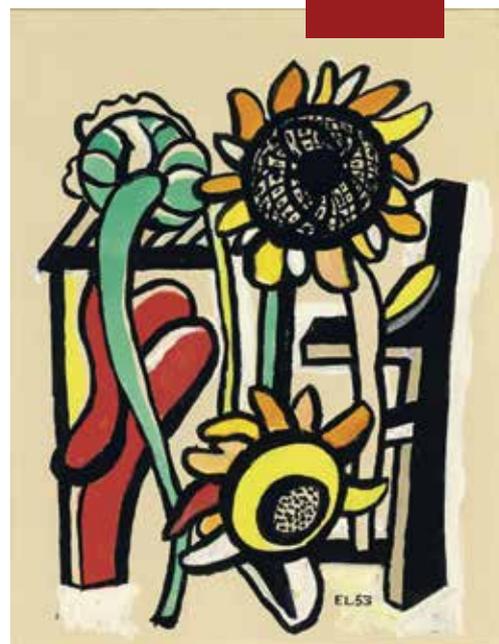
## ПОДАРОК РЕДАКЦИИ ОТ ШКОЛЫ # NN |

ФЕРНАН ЛЕЖЕ | ПОДСОЛНУХИ, 1953 | АЛЬБОМ «ЦИРК», 1950

**Т**ри листа именно таких жизнеутверждающих правил были подарены журналу руководством школы # NN. Место прописки школы — большой город средней полосы России. Да-да, именно так дарители и просили себя представить. Ни больше и ни меньше.

Говоря нашим добрым канцелярским языком, за правилами просматривается продуктивный школьный уклад, наличие в школе человеческой корпоративной культуры. В совокупности это и определяет благоприятную образовательную среду школы. Школы, живущей в режиме диалога.

И тогда работать хочется.



# 1.

## ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ В ШКОЛЕ # NN, ЕСЛИ...

**И** ВАС СЮДА ЗАМАНИЛИ СВЕТЛЫМИ ОБЕЩАНИЯМИ, А ПРАКТИКА ОКАЗАЛАСЬ СОВЕРШЕННО ДРУГОЙ

Подождать еще месяц, встретиться с сулившим всякие радости, лучше в присутствии директора, что вполне возможно. Если обещавший — директор, написать ему на адрес [pnp@nnnnn.ru](mailto:pnp@nnnnn.ru). Ответ ждать не более трех дней, счастье, возможно, наступит.

**И** ВАША ЗАРПЛАТА ОКАЗАЛАСЬ СОВСЕМ НЕ ТАКОЙ, О КОТОРОЙ С ВАМИ ДОГОВАРИВАЛИСЬ  
Никаких ожиданий, сразу же к непосредственному руководителю: возможно, что были технические ошибки,

ситуация легко поправима. Бухгалтерия не решает вопросы зарплаты, она только считает. Если сумма значительно превышает ожидаемое, тоже стоит поделиться удивлением, потом могут лишнее отрезать.

**И** ИТ-ОБОРУДОВАНИЕ НА ВАШЕМ РАБОЧЕМ МЕСТЕ СТОПОРИТ, НЕ ВКЛЮЧАЕТСЯ ГЛЮЧИТ, ИЗДЕВАЕТСЯ И ТВОРИТ ПРОЧИЕ ГНУСНОСТИ

Написать без гнева и эмоций на адрес — <http://portal.schoolnnnnn.default.aspx>. Как правило, помогает. Они, мальчики, инженеры и техники, придут непременно, возможно, вы устанете ждать, но они придут все равно, и помогут.

**И** В ВАШЕМ КАБИНЕТЕ ЛЕТОМ ЖАРКО, А ЗИМОЙ ОЧЕНЬ ХОЛОДНО, СЛОМАЛСЯ ЗАМОК, ДВЕРИ, СТУЛ, ЖАЛЮЗИ, ВЫКЛЮЧАТЕЛЬ, МОЛНИЯ НА САПОГЕ  
Срочно на [www.nnnnnnnnn.ru](http://www.nnnnnnnnn.ru). При этом подробно описать проблему. Диагноз ставить не торопитесь, он может быть неожиданным. Если уж совсем никак — [pnp@nnnnn.ru](mailto:pnp@nnnnn.ru) (адрес директора). Кого-нибудь казнят.

**И** ЕСЛИ ВАШЕ ВООБРАЖЕНИЕ ПРОНЗИЛА СЧАСТЛИВАЯ ИННОВАЦИОННАЯ ИДЕЯ И ВЫ ХОТИТЕ ЕЕ РЕАЛИЗОВАТЬ НЕМЕДЛЕННО

Поговорите с кем-нибудь из коллег, возможно, это уже есть. Если нет — к заму по содержанию образования или по раз-

витию, он заведует инновациями, любит их, отнесется по-доброму: nnn@nnnn.ru.

#### ❗ ВАШЕМУ КЛАССУ НЕ ХВАТИЛО УЧЕБНИКОВ

В библиотеку. Наши библиотекари помогают, детей и учителей любят. Вспышки ненависти только 2 раза в году, в моменты приемки и выдачи учебников. Библиотекари сами знают, кого терзать, уличать, уговаривать.

#### ❗ ВО ВРЕМЯ УРОКА ОДИН—ДВА УЧЕНИКА МЕШАЮТ ЕГО ПРОВОДИТЬ, ИСПОЛЬЗУЯ РАЗЛИЧНЫЕ ПРОВОКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Выясните причины. Не торопитесь угрожать репрессиями, никогда не обещайте вызвать родителей, поставить двойку в аттестат, отвести на съедение к директору. Не верьте мифу о том, что каждый случай уникален, типологизация примитивна. Замучайте дополнительной работой и неусыпным вниманием. В себе не ищите, вы — уникальны и талантливы. Если же таковых учеников много, см. следующий пункт.

#### ❗ НА 25-Й МИНУТЕ УРОКА ВЫ ТАК И НЕ ДОБИЛИСЬ РАБОЧЕЙ КОНСТРУКТИВНОЙ ОБСТАНОВКИ

Остро не переживайте. В случае системности явления вам предложат другую работу.

#### ❗ ВЫ УЗНАЛИ О КАКОМ-ЛИБО УДИВИТЕЛЬНОМ И ХОРОШЕМ УЧЕБНИКЕ, ПОСОБИИ, КОТОРОГО НЕТ В ШКОЛЬНОЙ БИБЛИОТЕКЕ

Дадут денег на несколько экземпляров для пробы. Затем — к завучу, иногда можно прямо к заму по ресурсам, если не страшно. Вам объяснят, как школа закупает учебники.

#### ❗ ДЕТИ НА УРОКЕ ПРОЯВЛЯЮТ ПОЗНАВАТЕЛЬНУЮ АКТИВНОСТЬ И НЕПРЕРЫВНО ЗАДАЮТ ВОПРОСЫ, СТАВЯ ПОД УГРОЗУ ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОГРАММ

Это означает, что вы им понравились, повод для радости, высший пилотаж — признание, что не на все вопросы вы знаете ответ — заворожит детей безмерным уважением к вам, привлекайте их к поиску истины, успех не за горами.

#### ❗ ВЫ ЗАХОТЕЛИ ОТДОХНУТЬ, СОВЕРШИТЬ ПОЕЗДКУ, ПОДЛЕЧИТЬСЯ ПРИ СОДЕЙСТВИИ ПРОФСОЮЗОВ

Вступите в профсоюз. Обращайтесь к NNNNN N.N. nnnnn@nnn.ru и ее агентам, в каждом здании они есть, знакомство полезно.

#### ❗ ВЫ НЕ УСПЕЛИ ПОБЕДЕТЬ, А ШКОЛЬНАЯ СТОЛОВАЯ УЖЕ ЗАКРЫЛАСЬ

Звоните 8-XXX-XXX-XXXX, привезут пиццу. С детьми не делитесь, иначе они всегда будут делать так, чтобы вы не успевали в школьную столовую.

#### ❗ ЗАБЫЛИ ДОМА МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН

Не переживайте, не берите отгул, больничный, краткосрочный отпуск. Попробуйте убедить ближних, что вы отказались от мобильной связи. Авангардно и свежо. Зауважат.

#### ❗ ПОЧУВСТВОВАЛИ НЕОЖИДАННОЕ НЕДОМОГАНИЕ

С учителями этого не бывает.

#### ❗ ВАС НЕ УСТРАИВАЕТ РАСПИСАНИЕ, И ВЫ ПРИ 24-НЕДЕЛЬНЫХ ЧАСАХ НАСТАИВАЕТЕ НА ТРЕХ СВОБОДНЫХ ДНЯХ

Умерьте гордыню, подумайте о хорошем, влюбитесь, научитесь делать пи-

рог из слоеного теста, будьте уверены в том, что администрация вас полюбит.

#### ❗ У ВАС ОБНАРУЖИЛАСЬ НЕПРЕОДОЛИМАЯ ТЯГА К РЕПЕТИТОРСТВУ

Отдайтесь ей, но не на территории школы. Скрыть тайное в школе невозможно. Лучше всего обратитесь к старшим, создайте клуб, арендуйте помещение, и помните непреложное правило: не учить во второй половине дня за деньги тех, кого днем вы учите бесплатно.

#### ❗ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ РЕШИТЬ, КАКУЮ ОТМЕТКУ ВЫСТАВИТЬ, ЯВНЫЕ КОЛЕБАНИЯ

Всегда решайте в пользу ученика. Отработает.

#### ❗ В КЛАССЕ ПРОИЗОШЕЛ РАСКОЛ МЕЖДУ РОДИТЕЛЯМИ

Выясните причину. Чаще всего кто-то в чате обвинил кого-то. Сводите всех в поход, накройте чайный стол в классе, предложите внешнего врага, с поисками последнего помогут.

#### ❗ УЧЕНИК ОПОЗДАЛ НА УРОК

Позвольте войти и занять рабочее место. В случае повтора проделайте то же самое, третьего раза не будет.

#### ❗ ВЫ РЕШИЛИ СМЕНИТЬ МЕСТО РАБОТЫ

Поговорите со своим руководителем, можно и с директором, последствия могут быть неожиданными.

#### ❗ ВЫ РЕШИЛИ ПРОДОЛЖИТЬ СВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ПОВЫСИТЬ КВАЛИФИКАЦИЮ, СТАТЬ ДИРЕКТОРОМ ШКОЛЫ

Вам обязательно помогут.

## 2.

## ЧТО ПРИВЕТСТВУЕТСЯ В # NN, ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕДМЕТОМ ПОЩРЕНИЯ, ОСНОВОЙ ПОПУЛЯРНОСТИ И ПОЧИТАНИЯ

1 | Спокойная, деловая, не слишком эмоциональная форма преподавания, ориентированная на активную самостоятельную работу учащегося.

2 | Открытое, доступное для детей и родителей планирование учебного предмета на год с графиком проведения различного рода работ, контрольных и других.

3 | Постановка вслух, на доске, хорошо бы заранее, понятной и измеряемой задачи урока, сообразной его ресурсным возможностям (время урока, потенциал детей и учителя, другие ресурсы).

4 | Персональные (индивидуальные) домашние задания, имеющие своей основой не только предметные задачи, но и зоны ближайшего развития ребенка.

5 | Участие в профессиональной рефлексии с коллегами, особенно за пределами формальных попыток администрации в этом деле.

6 | Активное и результативное участие в проекте «Электронная школа».

7 | Организация работы над ошибками детей и взрослых. Признание права ученика на ошибку, рассмотрение таковой

(ошибки) как одного из продуктивных способов познания.

8 | Отказ от родительских собраний как формы взаимодействия с семьей. Индивидуальное взаимодействие с родителями, по самостоятельно разработанному плану, возможны импровизации.

9 | Разнообразие форм и способов оценивания учебных и иных достижений.

10 | Создание и публикация различных текстов профессионального содержа-

ния, но не только — приветствуются также упражнения в беллетристике, научно-популярном и иных жанрах.

11 | Признание за ребенком права задавать вопросы, в том числе и выходящие за пределы темы урока.

12 | Стремление к постоянному и кругло-суточному самообразованию, написание и защита диссертации.

13 | Здоровый образ жизни, умеренность во внешних проявлениях своей глубокой

индивидуальности, отказ от активного диалога с телевизором.

14 | Ненавязчивая элегантность и простота.

15 | Умение самостоятельно решать проблемы и при этом сознавать степень своей ответственности за неверное решение.

16 | Стремление поддержать ближнего.

17 | Приверженность традициям школы # NN, знание ее истории, побед и неудач.

18 | Участие в учительском хоре. И

## 3.

## ЧТО НЕ СТОИТ ДЕЛАТЬ В ШКОЛЕ # NN

1 | Не отвечать на вопросы учеников и их родителей.

2 | Игнорировать корпоративную почту, забывать ежедневно просматривать школьный сайт [www.nnnnn.ru](http://www.nnnnn.ru).

3 | Опаздывать на урок чаще, чем 3 раза в год.

4 | Не предупреждать завуча (администратора) о непреодолимых препятствиях, не позволяющих выйти на работу.

5 | Произносить всуе слово РЕЙТИНГ, особенно в ситуации детских неудач, аргументов в пользу участия в олимпиадах, спортивных состязаниях, любви к ближнему и подготовке к ЕГЭ.

6 | Обсуждать успехи или неудачи детей публично, особенно на родительских собраниях.

7 | Ставить одному ученику в пример высокие достижения другого ученика. Так рождается социопатия.

8 | Угрожать всяким нерадивым ученикам невыполнимыми и страшными наказаниями: тюрьма, безработица, изгнание из школы, второгодничество, постановка на учет в полицию, наказание розгами, вербовка нехорошими разведками и прочее.

9 | Предлагать переход в другую школу по причине низкой результативности, лени, немотивированности. Жестоко карается.

10 | Забывать своевременно проверять письменные работы детей. Авторитет убивается быстро, восстанавливается годами.

11 | Задавать домашние задания, объем которых превышает нормативное время, а познавательный смысл не понятен даже тому, кто это задание задает.

12 | Употреблять аббревиатуру ЕГЭ в работе с учащимися 1–9-х классов, их родителями, с дедушками и бабушками особенно. Рождаются фобии.

13 | Повышать голос в работе с учениками больше, чем до уровня 45–50 децибел.

14 | Загромождать учебный кабинет горшками с растениями, стендами, ведрами, использовать искусственные цветы для чего бы то ни было.

15 | Употреблять в записи домашнего задания слова ПРИНЕСТИ, НАРИСОВАТЬ, ПЕРЕПИСАТЬ, ПОДЖЕЧЬ.

16 | Копить в рабочем столе пирожки, конфеты, недоеденные в столовой гарниры, унесенные из столовой тарелки и особенно ложки и вилки.

17 | Вывозить детей на экскурсии, ближние и дальние поездки, не оформив должным образом это мероприятие.

18 | Задерживать детей после звонка на перемену, лишая их возможности выжить в течение длинного учебного дня. Как правило, это следствие завышенной самооценки учителя и отсутствия адекватного восприятия ноосферы.

19 | Запрещать детям на уроке пить воду, задумываться, всхлипывать, поворачиваться, смотреть в окно, улыбаться, шмыгать носом, чесать голову.

20 | Не отпускать в туалет.

21 | Не допускать до урока или иной формы занятий опоздавшего ученика.

22 | Снижать отметку по предмету за поведение, забытую тетрадь, дырявые штаны, сменную обувь, юношеские шалости отцов.

23 | Вызывать родителей повесткой в школу. Лучше договориться о встрече.

24 | Говорить «КАСАЕМО», «ДОГОВОРА», «более ВОСЬМИСТА штук», «в РАМКАХ программы», «согласно ПЛАНА... (УСТАВА)», писать «ДОБРОГО ВРЕМЕНИ СУТОК» и т. п.

25 | Посягать на личную собственность ученика, даже если это мобильный телефон.

26 | Пребывать в угрюмом состоянии более, чем 6 минут в неделю. И



Приоритетный проект «Цифровая школа»

## ШКОЛА ЦИФРОВОГО ВЕКА

Каждому педагогу – вебинары, курсы повышения квалификации,  
методическая литература, электронные учебники,  
книги, разработки уроков



Комплексная методическая  
поддержка



Развитие цифровой  
компетенции



Повышение  
квалификации

Удостоверяющие документы:



«Школа цифрового века»



«Учитель цифрового века»



«Использование ЭФУ»



# БОЛЬШОЙ ДИРЕКТОР МАЛЕНЬКОЙ ШКОЛЫ

Ровно тридцать лет назад Симон Соловейчик в своей колонке в журнале «Новое время» написал про Сухомлинского: «Я уверен, столетие Василия Сухомлинского будет отмечать ЮНЕСКО». Столетие Сухомлинского — 28 сентября этого года.

У редакции **М** нет данных о планах ЮНЕСКО отметить 100-летний юбилей Василия Александровича Сухомлинского.

Чтобы понять, почему пророчество Симона Соловейчика не случилось, перечитаем его колонку.

СИМОН СОЛОВЕЙЧИК |

ФОТО ИВАНА ЧЕРНИЧКИНА | МОСКВА, КИЕВ, ПАВЛЫШ



СУХОМЛИНСЬКИЙ  
ВАСИЛЬ ОЛЕКСАНДРОВИЧ  
(1918 - 1970)  
ГЕРОЙ СОЦІАЛІСТИЧНОЇ ПРАЦІ,  
ВИДАТНИЙ ВЧЕНИЙ - ПЕДАГОГ,  
ДИРЕКТОР ПАВЛИСЬКОЇ  
СЕРЕДНЬОЇ ШКОЛИ

## ПОСЛЕДНИЙ КЛАССИК

І ТЕКСТ 1988 ГОДА

а днях исполнилось семьдесят лет со дня рождения Василия Александровича Сухомлинского.

Когда-то, еще при жизни его, я написал, что это имя будет во всех учебниках педагогики. Так и получилось: теперь в списках литературы работы Сухомлинского называют среди классиков.

Лет двадцать назад знакомый ученый, доктор физико-математических наук в новосибирском Академгородке, спросил меня:

— Скажите, что сделал Сухомлинский? Только в двух словах, пожалуйста.





Учитель готовится  
к хорошему уроку всю жизнь...  
Такова духовная и философская  
основа нашей профессии  
и технологии нашего труда:  
чтобы дать ученикам  
искорку знаний,  
учителю надо  
впитать целое море света.

Хороший учитель не знает,  
как будет развиваться урок  
во всех его тонкостях  
и деталях; не знает не потому,  
что он работает вслепую,  
а потому, что он очень  
хорошо знает,  
что такое хороший урок.

Крик учителя заглушает,  
притупляет голос  
детской совести...

В двух словах? Пожалуйста:  
— Переменил педагогику.

В то время, когда книги Василия Сухомлинского выходили одна за другой, все еще царствовала сталинская педагогика: донеси, иначе не выживешь. И уже зарождалась брежневская педагогика: укради, иначе не проживешь. Этому учила людей (и, следовательно, детей) жизнь; в школах проповедовали жесткую авторитарно-карательную теорию, укладывающуюся в простейшую схему «прикажи и накажи». Потребуй с ребенка, а не выполнит он твоего требования (конечно же «разумного») — накажи. Об этой педагогике немногие слышали, но что мы вообще знаем о школе? Мы все и не подозреваем, что «прикажи и накажи»-педагогика до сих пор преподают будущим учителям почти во всех педагогических институтах. Последствия ее применения можно увидеть в толпах подростков, потерявших душевную связь со старшими, а иногда, похоже, и душу потерявших.

Сухомлинский как мог рушил эти теории из тяжелых камней-формулировок. Этот ученый-учитель, член-корреспондент Академии педагогических наук, вернул детство в науку о детстве, в педагогику — вот что он сделал, если в двух словах. Когда маленький мальчик на уроке засмотрелся в окно, говорил учитель Сухомлинский, не трогайте его, это его подхватила волна детства.

Сухомлинский был буквально настроен на волну детства. Он первый раньше известных теперь писателей громко произнес слова «человечность», «милосердие», «доброта», «совесть», «духовный мир». Да что там говорить! Он учил детей, что человек бессмертен...

Больше всего он ненавидел человеческую толстокожесть (он часто употреблял это слово по-русски или по-украински: товстошкірність). Нет ничего опаснее душевной черствости, нет ничего страшнее толстокожих людей,



Альфой и омегой моей педагогической веры является глубокая вера в то, что человек таков, каково его представление о счастье.

Я горжусь своим педагогическим кредо: моими любимыми воспитанниками являются не послушные и безропотные, а своенравные, волевые, беспокойные.

которые не чувствуют чужой боли и к которым педагогу не пробиться со словом добра — не услышат.

Главная идея Сухомлинского очень проста: не надо слишком уж рьяно бороться с недостатками ребенка, они сами исчезнут, если взрослый умеет увидеть в маленьком человеке ростки добра. А они есть в каждой душе. Вместо педагогики разрушения и ожесточенной борьбы Сухомлинский развивал педагогику теплых отношений и строительства духовного мира ребенка. «Сердце отдаю детям» — так называлась его главная книга, переведенная теперь на многие языки. До Сухомлинского слово «сердце» в педагогических ученых книгах едва ли встречалось...

Для Очень Важных Персон в педагогике Сухомлинский персона нон грата. А проще говоря, не свой... Его книги стали и в научных трудах цитировать, и в списки литературы, как уже говорилось, включать, но все равно — не свой... И правда, как быть с туманным понятием «человечность»?

Расскажу о двух его мыслях, которые больше всего люблю.

Он говорил, что все более глубокое понимание ребенка — это и есть воспитание. То есть не для того старайся понять ребенка, чтобы потом лучше воспитывать его, нет! Само понимание и есть воспитание. Оцените, читатель, глубину, необычность и красоту этой мысли, с виду парадоксальной. Понимая ребенка, мы проявляем человечность, мы всматриваемся в его глаза, мы прощаем его, мы вызываем доброе чувство.

И замечательно отвечал Сухомлинский на непростой вопрос о том, для чего человеку учиться. Он говорил: человек должен учиться потому, что он человек. Столетие Василия Сухомлинского будет, я уверен, отмечать ЮНЕСКО. 

| На фото сверху: Дочь Василия Александровича Ольга Васильевна руководит обновлением экспозиции музея к юбилею. Павлыш, Украина. Август 2018 г.

## СЕНТЯБРЬ 2018

Сегодня, тридцать лет спустя, мы по-прежнему не знаем, как быть с туманным понятием «человечность». Про корпоративную культуру знаем. Про персонализацию, индивидуализацию, про универсальные компетенции знаем, а про человечность...

Так и не знаем, куда ее приладить.

По-видимому, поэтому еще не настало время для ЮНЕСКО справлять юбилей В. А. Сухомлинского. 



Пороки искореняются  
сами по себе,  
если их вытесняет  
бурная поросль достоинств.

Педагогическая убогость учителя  
проявляется в том, что он дает знания,  
перекладывает их  
из своей головы в голову ученика,  
не зная, что же делается  
в этой голове.

Я поставил перед собой  
задачу учить такому чтению,  
чтобы ребенок читая думал.



Скованный, угнетенный страхом  
ребенок не может нормально  
мыслить.  
В его голове — лишь обрывки  
процесса мышления.  
Страх сковывает его речь, и учителю  
ребенок кажется косноязычным.



## ПУТЕШЕСТВИЕ В СТРАНУ СУХОМЛИНСКОГО

| АЛЕКСЕЙ МИТРОФАНОВ

**В**асилий Александрович родился в 1918 году в селе Васильевка Херсонской губернии, в крестьянской семье. Можно сказать, что сталинскую эпоху, насквозь прошитую торжеством коллективного над индивидуальным, он отведал сполна. Впрочем, люди его склада и его поколения помнят не столько жизнь при Сталине, сколько смерть Сталина. Страну словно накрыло облаком свободы.

Сухомлинскому в тот год исполнилось тридцать пять. Позади были кременчугский рабфак, педагогический институт в Полтаве, преподавание украинского языка в сельской школе, война, тяжелое ранение, снова преподавание украинского языка.

В 1948 году Сухомлинский становится директором школы в поселке Павлыш. Именно в этой должности пройдет вся его дальнейшая трудовая жизнь.

Каждый день он вставал рано утром, садился за стол и писал. Тихий спящий поселок, ничего не отвлекает, никто не мешает. Три тысячи семьсот страниц в записных книжках, четыре десятка научных трудов, шесть сотен статей, в два раза больше рассказов и сказок — вот результат его утренних бдений.

А потом Сухомлинский шел в школу, работать директором и, опять-таки, преподавать украинский язык. Впрочем, идти было недалеко — квартира ди-



Одну из самых больших бед многих наших школ я бы назвал «ослиными ушами» воспитательного замысла. Торчат эти злосчастные уши, как их ни стараются прикрывать красивой прической «воспитательного мероприятия».

Успехи в учении во многом зависят от того, насколько удалось сохранить чувство собственного достоинства у ребенка.

ректора располагалась при школе, все в том же двухэтажном кирпичном здании. Вышел — и сразу вошел.

В Павлыше до сих пор говорят — «школьная усадьба». Собственно, это и есть усадьба — с аллеями, беседками, летними классами, парником и столовой. Летние классы, как, впрочем, и все остальное, — придумка директора. Он не мог понять, зачем в хорошую погоду оставаться внутри четырех стен.

Василий Александрович вообще придавал очень большое значение здоровому образу жизни. Советовал ученикам есть больше овощей и фруктов, летом ходить босиком, рано ложиться и рано вставать.

Цель здорового образа жизни — сохранить здоровье. Вся педагогика Василия Александровича направлена именно на сохранение. Личности, частного в жизни детей, зоны комфорта. Слов таких еще не было. А он уже их сохранял.

Именно Сухомлинский впервые ввел в педагогику немыслимые до него понятия — совесть, человечность, доброта и милосердие. Утверждал, что воспитание — это все более глубокое понимание ребенка. Что оценки должны не наказывать лень, а вознаграждать трудолюбие.

А еще Василий Александрович никогда не наказывал ни школьников, ни собственных детей.

Сухомлинский пытался объяснить очевидное. Что шестидесятые годы — это не двадцатые и не тридцатые. Что есть прогресс, и существует он не только в космонавтике и в кибернетике, а и в других областях человеческой деятельности, и в педагогике тоже. Что домашние дети из нормальных семей — это не беспризорники и уголовники. Средняя школа — не трудовая колония.



Отметка должна  
вознаграждать трудолюбие,  
а не карать за лень  
и нерадивость.

Мы всегда боялись  
дать почувствовать подростку,  
что не верим в него.

Не допустить,  
чтобы ребенок преждевременно  
заучил правило, так же важно,  
как и добиться  
понимания материала.

Прежде чем воспитывать,  
надо «творить  
воспитываемость».



На Сухомлинского, однако, продолжали нападать. Его фактически не слышали. Видели формальное несовпадение теории и практики, слышали непривычные слова — гуманизм, личность.

Многие толком даже и не понимали, о чем речь. Какая такая личность? Зачем гуманизм? Увы, не все чиновники из министерства просвещения сильно изменились со сталинских времен.

Василий Александрович был против формализма в педагогике — как, впрочем, и во всем остальном. Писал: «Формализм приводит к страшному явлению: в педагогическое творчество проникает мода». Приводил примеры — что характерно, в наши дни практически забытые — липецкий опыт, комментированное письмо. Так же механически насаждались идеи Макаренко.

Увы, у большинства педагогов подобная практика не вызывала вопросов. Макаренко —

так Макаренко. липецкий — значит, липецкий. «Все побежали — и я побежал».

А школьный директор из поселка Павлыш никуда не бежал. Писал свои дневники, статьи и сказки. С ним было неудобно, и постепенно к нему приставал ярлык этакого академика-одиночки. Но что ярлык по сравнению с делом, которое каждое утро вершил этот не рвущийся в большие начальники человек! И постепенно создавалось то, что назовут со временем «Педагогической системой Сухомлинского», на которой вырастет блестящая плеяда отечественных педагогов.

Сухомлинский прожил 51 год. С войны у него был осколок в груди, со здоровьем становилось все хуже и хуже. Случалось, во время урока бледнел и хватался за сердце. Но он до последнего дня не прекращал работать. Словно боялся не успеть.

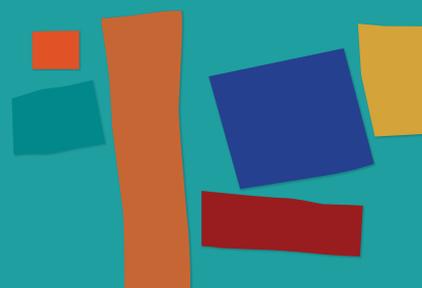
Успел. **И**

## | правила внутреннего человека

Можешь пытаться меня обидеть, а я продолжу пытаться тебя возвысить, продолжу в тебе свет видеть, тяни меня за нити, это лишь придаст мне прыти, я укоренился в саморазвитии, взгляд сквозь события, среди опыта моя добыча, каждое озарение, каждое понимание — победа личная, всё, чтобы сбросить оковы привычного, осознание необычности, присущей всему сущему, к взгляду плоскому не повернется мир космосом, миру богатому придут самые красные восходы и закаты, если закрыт — все усилия напрасные затраты, потенциал красоты в нас самих запрятан, открытому взгляду весь мир понятен, у любви весь мир в объятии, уследи, где твой мир неопрятен, где себя обеднил скудным понятием, так себе занятие — быть безумным и кричать, что мир спятил, загляни в себя, прежде чем искать где-то вовне источник грязи...

Не всегда понятно, о чем мы, но плечо к плечу мы, это Хип Хоп Культура, это рэп, где каждое слово моя текстура, так что как хочу, так и именую мои текстулы, свой свет несу я, картины добрые рисуя, в свет несу весну я, сею учение во все стороны, может, найдутся те, кому не все равно, кто пробудится однажды и ощутит навеки жажду чего-то светлого, что можно обрести лишь за сердцем следуя, удача редкая или благословение меткое, древо жизни машет ветками, призывает жить кокетливо, а мы всё ждем чуда конкретного, но рост сознания, как рост волос, — вещь незаметная, я закину якорь вперед в будущее заветное, в нечто светлое-светлое, видение ветхое-ветхое, столько всего хочет быть помехой, вперед с добром и смехом, каждый день вежа, каждый день направь кверху, прояви свет, и дух прогремит эхом, прояви свет, и дух прогремит эхом.

Стоум Точин Мирвей | 29.01.2018





корпорация

российский  
учебник

РАСКРЫВАЯ ПОТЕНЦИАЛ КАЖДОГО,  
ФОРМИРУЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ  
КАПИТАЛ СТРАНЫ

[ROSUCHEBNIK.RU](http://ROSUCHEBNIK.RU)

