

Сергей Захаров

Школа, которая учит смеяться

И другие уроки,
не предусмотренные
ФГОС

Сергей Захаров

**Школа, которая учит
смеяться. И другие уроки,
не предусмотренные ФГОС**

«Автор»

2026

Захаров С. А.

Школа, которая учит смеяться. И другие уроки, не
предусмотренные ФГОС / С. А. Захаров — «Автор», 2026

Почему школьный проект по окружающему миру делают всей семьёй глубокой ночью? Зачем на педсовете спорят о толщине карандаша для даты? И как цифровая революция превращается в десять сообщений в родительском чате? Четыре года Сергей Захаров провёл в директорском кресле — иногда больше похожем на электрический стул с функцией массажа. За это время он увидел школу изнутри: с её абсурдом, конфликтами, победами, ошибками и удивительными людьми. Эта книга — честная и ироничная записная книжка директора, который до сих пор любит свою работу и верит, что в центре школы должен оставаться человек, а не отчёт. А ещё в ней — живые кейсы и рабочие инструменты управления, которые помогают не строить стены, а выращивать школу как сад. Здесь нет готовых рецептов. Зато есть истории, над которыми хочется смеяться, спорить и узнавать себя — директору, учителю, родителю и каждому, кто когда-либо учился в школе. Книга о том, почему иногда самый важный урок невозможно найти в учебной программе.

© Захаров С. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Вместо предисловия	5
Часть 1. Диагноз	11
Глава 1. Как мы до этого дошли?	12
Глава 2. Догоняя уходящий поезд...	19
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Школа, которая учит смеяться. И другие уроки, не предусмотренные ФГОС

Вместо предисловия

Коллега, здравствуйте.

Если вы держите в руках эту книгу, значит, вы либо заходите в школьные двери каждый день, как к себе домой, а иногда и чаще, либо ваша жизнь так или иначе связана с тем, что происходит за этими дверями. И у меня для вас есть одно признание.

Четыре года я провёл в директорском кресле. Иногда оно больше напоминало электрический стул с функцией массажа. Управлять школой вовсе не означает знать правильные ответы. Это значит не сойти с ума, когда их не существует, а от тебя ежедневно требуют чуда, отчёта о нём и справки о его сотворении в одном пакете документов, завизированных тремя инстанциями. Если вам кажется, что я шучу, вспомните свой последний понедельник.

Я долго думал, как обозначить жанр, в котором мы все существуем. В голову приходили разные варианты: трагикомедия, производственный роман, учебник по выживанию. Пожалуй, точнее всего подходит определение «абсурдистский сторителлинг с элементами пожарной эвакуации». Судите сами. С утра ты подписываешь акт о списании веников. В обед успокаиваешь маму, которая уверена, что её ребёнка недооценили, ведь он в пять лет цитирует Канта, но путает «жи» и «ши». А вечером согласовываешь план эвакуации на случай, если школа внезапно станет объектом интереса внеземных цивилизаций. В такие моменты ты уже не просто менеджер, а немного философ и совсем чуть-чуть сапёр.

Мне кажется, что наша государственная образовательная система застряла в гибридном измерении. С одной стороны, в ней сильны черты оруэлловского мира с его тотальным контролем и жёсткой иерархией. С другой стороны, проступают контуры «дивного нового мира» Хаксли, где сложные вопросы подменяются яркими, но поверхностными активностями, создающими иллюзию бурной жизни. В этом нет ничьей злой воли. Просто система, как любой сложный организм, обладает собственной инерцией и перекосами.

Это напряжение проявляется и на уровне отдельного человека. Исследования рабочей нагрузки показывают, что конфликтующие и многочисленные требования могут повышать нагрузку и способствовать стрессу, особенно когда ресурсов для их выполнения недостаточно. В школьной работе это особенно заметно, когда от одного человека одновременно требуют высокой автономии, жёсткой отчётности и соблюдения большого числа процедур. Я держал это в голове каждый раз, когда чувствовал, что начинаю ненавидеть свою работу. Это помогало не принимать нервное истощение на свой счёт, а видеть в нём закономерную реакцию на среду, в которой мы работаем.

Здесь я хочу остановиться и задать три вопроса, которые стали моим главным компасом на все четыре года. Они простые, но именно они не давали мне увести школу в сторону от детей. Первый вопрос помогает понять, приносит ли это пользу конкретному ученику. Второй проверяет, есть ли у меня основания считать это правильным, а не просто удобным. Третий выясняет, не противоречит ли это нашим ценностям. Всё, о чём я буду рассказывать дальше, я проверяю через эти три фильтра. Запомните их. Они будут появляться в каждой главе, но не как заклинание, а как способ проверки любых решений.

Вдобавок к трём фильтрам я использую ещё один инструмент, который помогает мне не заблудиться в собственных решениях. Это простой цикл из пяти шагов. Сначала я замечаю проблему, причём не абстрактную, а конкретную, которую вижу своими глазами. Потом я пытаюсь понять, почему она возникла, и не ограничиваюсь поверхностными объяснениями.

Затем я пробую что-то изменить, но не запускаю масштабную реформу, а делаю маленький, почти незаметный эксперимент. После этого я измеряю результат, но не для отчёта, а чтобы понять, сработало ли моё решение. И наконец я изменяю свою практику, закрепляя то, что работает, и отказываясь от того, что нет.

Этот цикл проходит через всю книгу. Диагностика школы соответствует шагу «заметить». Анализ причин соответствует шагу «понять». Правило трёх малых дел соответствует шагу «попробовать». Аналитика соответствует шагу «измерить». Рефлексия соответствует шагу «изменить». Если вы запомните из этой книги только одну вещь, пусть это будет именно этот цикл.

На этих трёх вопросах держится моя педагогическая рамка. В ней семь принципов, которые я буду раскрывать постепенно, главу за главой. Первый принцип — доверие. Он означает отказ от тотального контроля и веру в то, что люди способны расти, если им не мешать. Вторым принцип связан с правом на ошибку. Ошибка для меня не клеймо, а источник данных о том, куда двигаться дальше. Третий принцип я называю горизонтальностью. Управление через диалог всегда сильнее управления через приказ. Четвёртый принцип напоминает о ценности живого контакта. Никакая технология не заменит разговор двух людей, которые смотрят друг другу в глаза. Пятый принцип говорит о среде. Школа должна быть экосистемой, где каждый элемент поддерживает другой, а не механизмом с шестерёнками. Шестой принцип отстаивает автономию. Ученик, учитель и родитель имеют право на выбор, и это право нужно беречь. Седьмой принцип зовёт к рефлексии. Без регулярной остановки и честного разговора с самим собой любой опыт превращается в бег по кругу. Эти семь принципов вы встретите в каждой главе, иногда явно, иногда между строк.

Особенно отчётливо противоречие между системой и живым человеком проявляется в разговорах с родителями. Вот, например, типичная сцена. Приходит мама с решимостью маршала Жукова во взгляде и с порога заявляет, что её ребёнок будет поступать в МГИМО. А сам ребёнок в это время сосредоточенно ковыряет пластилин под ногтем. Спорить с родителем о том, нужен ли ребёнку МГИМО, бессмысленно и вредно для всех.

Я научился в такие моменты задавать один простой вопрос, который звучит наивно, но переводит разговор в совершенно другое русло. Я спрашиваю: «Что ваш ребёнок делает с таким удовольствием, что забывает обо всём на свете?» Пока мама пытается вспомнить, я вижу, как её уверенная броня даёт первую трещину. Этот вопрос работает, потому что возвращает нас от грандиозных планов к живому человеку, ради которого всё и затевалось.

А дальше мы вместе выясняем, что мальчик обожает возиться с конструктором и строить мосты. Внезапно оказывается, что архитектурный колледж с сильной математикой даёт ему куда больше шансов на счастливую жизнь, чем международное право. Так мы из противников превращаемся в союзников, причём за пятнадцать минут.

Это не манипуляция, а метод, который я называю «возвращением к человеку». В моей практике этот вопрос часто работал как переключатель: он переводил разговор с престижного маршрута к интересам самого ребёнка. Многие родители хотят ребёнку благополучия, но понимают его по-разному — через статус, безопасность, достижения или самостоятельность. Вопрос помогает вспомнить, что за планами стоит живой человек.

Я выдохнул, когда впервые увидел, как это работает. Оказалось, что самый сильный инструмент директора не приказ и не угроза, а простой вопрос, возвращающий всех к главному.

Похожий принцип работает и с бюрократическими требованиями. Вот ещё одна ситуация, которая знакома многим. Учредитель спускает циркуляр о внедрении новой цифровой среды. Смысл его сводится к тому, что для повышения активности необходимо сделать не менее пяти звонков и отправить десять сообщений в неделю в конкретном мессенджере.

На бумаге всё красиво. В реальности в сельской школе интернет ловится только на подоконнике в кабинете физики, и то если держать ноутбук под углом сорок пять градусов. Моя команда нашла решение, которое я называю «тактическим переводом». Мы не отказываемся от требования, а переводим его на язык реальных задач.

Звонки в групповом чате соцсети мы заменяем короткими видеоразборами ошибок, которые родители могут скачать и посмотреть когда угодно. А сообщения превращаем в еженедельную подборку полезных материалов. Родители сами просят присылать её, потому что видят в ней смысл.

Формально показатели выполнены, а по факту мы сделали полезное дело, за которое нам благодарны. Для меня здесь важно одно правило: адаптация допустима только тогда, когда сохраняется функция требования, а не одна его цифра. Если мы меняем форму, но теряем смысл — это уже не тактический перевод, а обход.

Это и есть тот подход, который я исповедую. Не бороться с абсурдом, а перепрограммировать его на полезное дело. Я удивился, когда понял, что чиновник в районе даже не заметил разницы, потому что ему важны были цифры, а не форма. Так я впервые осознал, что система часто проверяет наличие, а не содержание.

Этот случай подводит к более глубокой проблеме. Беда в том, что школа как система слишком часто движется не к живой работе, а в противоположную сторону. Я долго искал ответ на вопрос, почему дело образования подрастающего поколения постоянно уступает место формальному отчёту. И нашёл его не в педагогических трактатах, а у социологов. Роберт Мертон придумал термин «подмена целей средствами». Так случается, когда заявленная цель настолько сложна и отсрочена, что проще начать измерять не её, а то, что поддаётся подсчёту. Миссия воспитания человека сложная, многомерная, её результат виден только через годы. А услугу легко посчитать, и в отчёте она выглядит куда убедительнее.

Когда государство сталкивается с ограниченностью ресурсов и начинает смотреть на школу как на механизм оказания услуг, происходит неизбежное. Финансисты и управленцы сводят живой организм к математической модели. В российской нормативной практике понятие «образовательная услуга» в финансовых нормах исключено из закона ещё в 2022 году. Но как управленческая метафора этот режим мышления никуда не исчез: учитель воспринимается как поставщик, ребёнок — как потребитель, знания — как товар. Эта модель экономически неэффективна, потому что лечит симптомы, а не болезнь, и стоит дороже, чем вдумчивая работа с причиной. Я не экономист, но я видел эти цифры своими глазами, сводя бюджет четыре года подряд.

У этой подмены есть ещё одно проявление, которое я называю «зашколиванием». Это когда педагогический коллектив настолько погружается в свои внутренние расписания, правила и бесконечную отчётность, что перестаёт видеть горизонты. Школа замыкается на себе, как старая крепость, и любой свежий ветер извне воспринимается как сквозняк, от которого нужно срочно закрыть форточку. Учителя годами не бывают на уроках коллег из других школ, не читают ничего, кроме методичек, и искренне начинают верить, что мир за воротами живёт по тем же законам, что и школьный коридор. В такой среде даже самые прекрасные идеи вянут, не успев расцвести, потому что им просто нечем дышать.

Я столкнулся с этим в полной мере, когда понял, что наш коллектив, при всех его достоинствах, начинает вариться в собственном соку. И тогда мы стали намеренно выходить за ворота через бенчмаркинг, о котором я расскажу позже, через дружбу с фермерами и соседними школами, через то, что я называю горизонтальными связями. Лучший способ предотвратить зашколивание состоит в том, чтобы самим открывать окна, а не ждать, пока станет нечем дышать.

Зашколивание приводит к тому, что школа становится неинтересной. Она перестаёт быть местом, куда хочется идти. И я сейчас говорю не только об учениках, которые считают минуты

до звонка, но и об учителях, которые с утра уже чувствуют усталость, хотя день ещё не начался. В такой школе не смеются, а если и смеются, то как-то невесело, с оглядкой на расписание и чужое мнение.

А между тем смех не поддаётся бюрократизации. Нельзя спустить циркуляр о проведении искреннего смеха на перемене, нельзя отчитаться о количестве улыбок за четверть. Смех всегда немного вне закона, и именно поэтому он так важен. Учительская взрывается хохотом над абсурдностью очередного требования. Дети и взрослые вместе придумывают дурацкий мем про школьные сушки. На педсовете кто-то рассказывает про свой эпический провал, и все аплодируют. В эти моменты школа из учреждения превращается в место притяжения. Здесь можно быть собой, и сюда хочется возвращаться.

Я убеждён, что лучший показатель здоровой школы не средний балл ЕГЭ, а то, насколько часто в её коридорах звучит смех. И не дежурный, не нервный, а тот самый, от которого перехватывает дыхание и забываешь, что через пять минут звонок. Это не легкомыслие, а форма сопротивления. Смех не даёт нам заостенеть, он напоминает, что школа — это прежде всего люди, а не функции. Если мы хотим, чтобы школа была центром общественной жизни, а не конвейером по производству отчётности, начинать нужно с умения смеяться. Смеяться над собой, над абсурдом, над тем, что вчера казалось катастрофой, а сегодня стало поводом для общей шутки.

За эти четыре года я накопил коллекцию наблюдений, от которых любой нормальный исследователь сел бы писать докторскую. Но я решил, что лучше расскажу их вам за чашкой чая, чем буду оформлять в диссертацию. Кабинетная наука часто грешит тем, что изучает образование как чёрный ящик. А я хочу залезть внутрь этого ящика с фонариком и показать, как там всё устроено на самом деле, со скрипами, трещинами и неожиданными сокровищами.

Я ошибался, проваливал переговоры, получал выговоры, терял людей, которых хотел удержать. Именно поэтому мои советы работают. Они выросли из практики, из шишек и синяков, а не из абстрактных теорий. А потом я ушёл. Но ушёл не потому, что система меня сломала или выдавила. Просто я понял, что моя миссия завершена. Школа, которую я четыре года перестраивал, научилась дышать без моего постоянного участия. Настало время перейти от роли капитана корабля к роли свободного агента образования, консультанта и связующего звена между школами, учителями и сообществом.

Я ушёл не в запой и не в такси. Я ушёл в эту книгу. Хочу сказать вам правду, которую не выговоришь на педсовете. И предложить не абстрактные теории, а те инструменты, которые мы с командой пробовали, ошибались, переделывали и в итоге находили работающими. Потому что школа для меня не просто учреждение, а огромный, сложный, до жути живой организм, который каждый день балансирует между жёсткими стандартами и живой человеческой душой. И я убеждён, что этот баланс можно удержать. Трудно, но можно.

Я не случайно выбрал эти метафоры. За четыре года я понял, что директор и не надзиратель, а архитектор, который проектирует среду, где люди не ломаются, а растут. Он строит мост между иерархией и доверием, между приказом и свободой.

А ещё я фанат школы и адвокат детства. Я фанат школы, потому что без этой веры здесь не выжить. Я адвокат детства, потому что детство слишком часто оказывается подсудимым на педсовете. Правда, мой адвокатский гонорар обычно выплачивается чаем, но я не в обиде.

Но прежде, чем вы начнёте переносить мои техники молчания и родительские мастерские в свою школу-тысячник, я обязан сказать то, о чём редко предупреждают в предисловиях. Эта книга написана капитаном маленькой лодки, а не инструктором для авианосца. Я работал в сельской школе, где знал в лицо каждого ученика, его бабушку и даже сантехника, который приходил без заявки. Такая близость давала мне роскошь горизонтальных разговоров и право на ошибку. В большом городском комплексе на три тысячи детей у директора нет ни времени, ни пространства для такой роскоши. Поэтому мои советы остаются не рецептами, а

лишь ингредиентами. Прежде чем бросить их в котёл своей школы, спросите себя, каков ваш контекст и что в нём можно адаптировать. Если ваши условия другие, смело откладывайте неподходящие инструменты и берите только ту мысль, которую можно перестроить. Универсального рецепта не существует, а есть лишь ваш профессиональный глаз и смелость пробовать иначе. Я пишу не для того, чтобы вы копировали, а для того, чтобы вы задумались, как перестроить мою идею под свою реальность.

Эти инструменты я разложил по четырём сезонам, через которые проходит школа и её директор. Первая часть называется «Диагноз». В ней речь пойдёт о том, откуда взялись наши беды и почему школа застряла между казармой и парком развлечений. Вторая часть называется «Лечение». Она содержит инструменты, которые помогают наладить управление, аналитику и взаимодействие с внешним миром. Третья часть называется «Жизнь». Она посвящена детям, учителям, родителям и друзьям школы, а также умению увидеть человека за функцией. Четвёртая часть называется «Смыслы». В ней мы поговорим о том, зачем всё это и куда мы движемся. В каждой части я буду возвращаться к трём фильмам, но не для повторения, а как к общей рамке. Они уже введены и теперь будут лишь напоминать о главном.

В конце каждой части я хочу оставить вам не список контрольных вопросов, а одну точку опоры. Это вопрос-триггер, к которому вы сможете возвращаться, когда теряете ориентиры. Перед входом в школу спросите себя, что вы сегодня увидели в ребёнке, учителе или родителе такого, чего не замечали вчера, и что вы от них услышали такого, что изменило ваш взгляд. Это простой приём борьбы с автоматизмом восприятия, который лежит в основе профессиональной черствости. Некоторые исследования показывают, что структурированная рефлексия и практики осознанности могут помогать снижать воспринимаемый стресс и лучше осмысливать собственный опыт. Однако эффект неоднороден: он зависит от формата, контекста и индивидуальных особенностей. Поэтому такой вопрос не самокопание, а возвращение к себе.

А пока вот вам первый, самый простой шаг. Завтра утром, вместо того чтобы спорить с родителем о будущем его ребёнка, задайте тот самый вопрос: «Что ваш ребёнок делает с таким удовольствием, что забывает обо всём?» И посмотрите, что произойдёт. Если вы это сделаете — считайте, что сделали первый шаг. Возможно, он покажется слишком простым. Но именно с таких простых шагов и начинаются перемены, которые остаются с вами надолго.

Второй шаг не сложнее. Зайдите в учительскую не с повесткой, а с чайником. Спросите у первого встречного коллеги, что ему сейчас нужно, чтобы работать спокойно. Выслушайте ответ и не обещайте исправить всё сразу. Просто запомните его. Это и будет вашим первым кирпичиком в фундаменте доверия.

Важное предупреждение, которое я обязан сделать, чтобы спать спокойно.

Всё, что вы прочитали в этой книге, не является юридическими консультациями и не представляет собой готовые инструкции к действию. Это истории из моего опыта, мои ошибки и мои находки. Я рассказываю, как это делали мы, а не как правильно по закону.

Прежде чем вводить новое правило, менять систему оплаты или сокращать отчётность, обязательно проверьте, что говорит закон в вашем регионе прямо сейчас и что разрешено вашей школе. Нормативные акты меняются быстрее, чем мы успеваем допить чай в учительской. То, что работало у нас, может не сработать у вас. То, что было законно вчера, может оказаться устаревшим завтра.

Поэтому вдохновляйтесь, адаптируйте, но обязательно сверяйте с реальностью. Если сомневаетесь, не стесняйтесь спросить у юриста. Это гораздо умнее, чем потом объяснять проверяющим, почему вы сделали именно так.

А если вам скажут, что я всё это вам посоветовал, просто улыбнитесь и ответьте, что я всего лишь пил чай и рассказывал истории. Потому что так оно и есть.

Итак, если вы готовы пройти этот путь и разобраться, какие шишки съедобны, давайте начинать. Потому что, если наша образовательная политика не научится быть смешной, у нас

есть все шансы превратить школу в страшную. А мы этого не хотим. И начнём мы с самого неожиданного, а именно с вопроса о том, как человечество вообще докатилось до школы, в которой справка о сотворении чуда считается нормой.

Когда я закрываю глаза и вспоминаю свою школу, я не слышу ни звонков, ни голосов с педсовета. Вместо этого я ощущаю запах мела, смешанный с ароматом пирожков из столовой, и чувствую, как где-то в коридоре кто-то смеётся. Этот звук служит моим личным компасом. Когда я теряю себя в отчётах и циркулярах, я возвращаюсь к нему, чтобы вспомнить, ради чего я вообще здесь оказался. И если в вашей школе тоже есть такой звук, значит, вы на правильном пути. Остальное, поверьте, можно пережить. Сад начинается не с забора, а с первого вопроса. Того самого, о котором мы говорили. Задайте его завтра. И помните: даже самый маленький вопрос, заданный с искренним любопытством, может стать началом большого пути.

С уважением и любовью к нашему общему делу, Автор

Часть 1. Диагноз

В августе две тысячи двадцать первого года я впервые переступил порог этой школы. Ни одного имени, ни одной истории я тогда не знал. Только что переехал из Москвы в глубинку и ещё плохо понимал, куда попал. Но сразу почувствовал, что это место старше меня. Оно дышало сквозняками, чужими голосами, запахом старого дерева и мела. И тогда я задумался, как мы вообще до этого дошли. Почему школа, которая должна быть пространством открытий, так часто напоминает казарму? В такой школе главное не задавать вопросов, а выполнять приказы.

В этой части мы отправимся в путешествие во времени. Начнём с глиняных табличек Шумера, где первые учителя выцарапывали замечания нерадивым ученикам. Закончим цифровыми досками двадцать первого века, где замечания пишутся стилусом, но суть не меняется. Мы увидим, как многовековой эксперимент под названием «школа» превратил её в гибрид. В нём соединились спартанская казарма, прусский конвейер и советский идеологический клуб. Мы разберёмся, почему школа, застрявшая в инерции, оказалась одновременно и территорией открытий, и зоной всеобщего принуждения, и как это противоречие породило то самое зашкваливание, о котором я уже упоминал в предисловии.

Я пишу эту книгу не для того, чтобы уныло констатировать диагноз. Я хочу, чтобы мы честно посмотрели правде в глаза. Системный кризис не приговор, а точка отсчёта. Когда я понял, что наши проблемы не уникальны, а корнями уходят в глубину веков, мне стало легче. Я перестал паниковать перед каждой новой реформой, потому что историческая перспектива оказалась лучшим лекарством от страха.

На этом пути перед каждой школой открываются три возможных направления. Первое из них означает остаться конвейером, который штампует удобных граждан. Эти граждане хорошо заполняют бланки и не задают лишних вопросов. Второе направление превращает школу в лоскутное одеяло. Для одних в таком одеяле создаются элитные программы, для других остаётся выживание по остаточному принципу. Третье направление предполагает гуманистическую реконструкцию. В ней главной ценностью становится человек с его способностью учиться на ошибках и становиться сильнее после любых потрясений. Этот третий путь я называю экосистемой доверия. Он не требует отмены классно-урочной системы, героических сверхусилий или колоссальных бюджетов. Он требует честно определить, кто мы, где мы, зачем мы и почему мы.

Знание истории помогает не бояться перемен. Понимание природы сопротивления учителей позволяет превращать потенциальных врагов в союзников. А простые, почти бытовые инструменты, от анонимного опроса до облачной папки с шаблонами, могут запустить перестройку всей школьной культуры. Все эти инструменты я проверяю теми самыми тремя фильмами, о которых уже рассказывал в начале книги. Они не дают мне уйти в сторону от главного.

Эта часть заканчивается не пессимистичной нотой, а первым практическим шагом. Я называю его «правилом трёх малых дел». Именно с него начинается превращение школы из обязательной повинности в пространство, где хочется жить и расти. Это очень простой, почти незаметный ритуал. Но, как показывает опыт, именно с него и начинаются самые большие перемены.

Итак, отправляемся в путь. Нам есть что увидеть и есть чему удивиться. Поехали. И да, чай уже заварен.

Глава 1. Как мы до этого дошли?

Честно говоря, я задумался об этом не сразу, только на первом году директорства. Прошло полгода с моего приезда, но я всё ещё плохо понимал, как устроена школа изнутри. В тот день очередная проверка потребовала срочно представить отчёт о соответствии учебных кабинетов санитарным нормам по освещённости. Проблема была в том, что в трёх классах лампы перегорели ещё в прошлом месяце, а электрик, вызванный по заявке, перестал выходить на связь на следующий день после её подачи. Я сидел и заполнял таблицу, в которой кабинет номер четырнадцать сиял, по документам, как операционная, а в реальности напоминал склеп. И вдруг меня осенило.

Наши сегодняшние проблемы вовсе не такие уж новые. Среди них бесконечные отчёты, борьба с мобильными телефонами и отчаянные попытки усадить гиперактивного ребёнка за парту. Эта парта словно специально спроектирована так, чтобы из-за неё хотелось сбежать. Просто раньше вместо цифровых платформ приезжали инспекторы из синода, а вместо электронных журналов существовали берестяные грамоты с жалобами на имя игумена.

Тогда мне пришло в голову, что школа работает как гигантская лаборатория. В ней уже несколько тысячелетий подряд ставят один и тот же эксперимент над человечеством. Иногда в этой лаборатории получается Ньютон, иногда кот Шрёдингера, который одновременно и уснул на уроке, и вроде бы бодрствует. А иногда случается что-то совсем уж странное, но почти всегда поучительное. Мне всегда было любопытно, как мы дошли до того, что школа стала одновременно и местом удивительных открытий, и территорией всеобщего принуждения.

Историк Фернан Бродель, размышляя о времени, ввёл понятие «longue durée», большой длительности. Он утверждал, что самые глубокие изменения происходят не в результате громких событий, а медленно, веками, почти незаметно для глаза. Образование как раз относится к таким процессам. Мы спорим о реформах, а на самом деле живём внутри тектонического сдвига, который начался задолго до нас и закончится не при нас. Это немного успокаивает, когда в очередной раз читаешь циркуляр, противоречащий предыдущему.

Всё началось с того, что мир изменился. Представьте себе первобытное племя, в котором нет никаких школ. Старшие учили младших тому, что умели сами, а именно — находить съедобные корни, не попадаться в лапы хищнику и делать каменный топор, который не развалится после первого же удара. Это была первая в истории образовательная политика, и она блестяще работала тысячи лет. Но потом появились города, государства, письменность. Простой передачи опыта от отца к сыну стало недостаточно. Чтобы управлять урожаем, требовалось считать до сотен и тысяч, а чтобы фиксировать законы и договоры, потребовалась письменность. Именно так и возникли первые школы.

В Шумере они назывались «э-дуба», что означало «дом табличек». Маленькие шумеры сгибались над глиняными плитками с тростниковыми палочками в руках. Никаких ручек и ластиков у них не было. Если накарябаешь криво, учитель, он же жрец, заставит всё стирать мокрой тряпкой и начинать сначала. За серьёзную провинность могли и выпороть. Учили в основном клинописи и счёту, чтобы готовить писцов, первых профессиональных бюрократов. Уже тогда школа работала на государство и штамповала винтики для управленческой машины. Я тогда поймал себя на мысли о том, что чувствую себя тем самым шумерским писцом. Только вместо глины у меня Excel, а вместо тростниковой палочки клавиатура. Однажды на семинаре по истории педагогики нам дали попробовать писать на глиняной табличке. Я сломал три палочки, перепачкался и понял, что клинопись требует не усидчивости, а смирения. Зато теперь я точно знаю, почему шумерские учителя так ценили аккуратность. Переписывать табличку, когда у тебя под рукой только мокрый песок и тростник, совсем не то же самое, что

нажать «Ctrl+Z». Эту логику «готовим исполнителя под конкретную функцию» я потом много раз узнавал в самых современных реформах.

В Древнем Египте дела обстояли ещё строже. Школяров мучили иероглифами с раннего возраста. Один из первых известных в истории учителей, некто Хети, написал своему сыну настоящий мотивационный трактат. В нём он убеждал, что быть писцом значит избежать работ в поле, ходить в чистой одежде и получать поклоны. По-моему, это первый в истории рекламный слоган образовательных услуг. Сам того не зная, Хети сформулировал принцип, которым я однажды воспользовался, когда убеждал родителей не забирать ребёнка из школы после девятого класса. Я спросил их, какую жизнь они хотят для него в ближайшие десять лет, и какой она станет, если он уйдёт прямо сейчас. Сработало лучше любых лекций о важности аттестата.

Но были и другие модели. В Древней Индии существовала система «гурукула», нечто вроде интерната при доме учителя. Ребёнка отдавали мудрецу-гуру, он жил у него, учился, мыл посуду, подметал двор и таким образом совмещал учёбу с трудовым воспитанием. Гуру учил его не только чтению Вед и астрономии, но и этике, музыке и самодисциплине. Главной задачей было вырастить не клерка, а целостную, нравственную личность. Этот принцип обучения через погружение в среду и личный пример позже стал одним из краеугольных камней эффективных школ, о которых речь пойдёт дальше.

А в иудейских местечках существовали хедеры, маленькие школы при синагогах. Там мальчиков с ранних лет погружали в искусство спора под названием «пилпул». Каждый стих Писания разбирали на части и задавали десятки вопросов, например, почему так, а что если, а откуда мы знаем. Уважение к традиции измерялось не молчаливым кивком, а остротой твоего следующего вопроса. Я, когда впервые прочитал про пилпул, сразу подумал, что это готовая методика для развития критического мышления. Мы потом с одним учителем попробовали построить так несколько семинаров в десятом классе, взяв за основу рассказ Чехова «Спать хочется». Дети разделились на два лагеря, и дискуссия выплеснулась в коридор, а потом и в родительский чат. Я не ожидал, что классический текст может так завести современных подростков.

Потом на сцену вышел античный мир. В Афинах ценили гармонию, поэтому мальчиков учили не только грамматике и поэзии, но и бегу, борьбе и музыке. Школа должна была воспитать свободного, всесторонне развитого человека. А вот в Спарте был просто образовательный ад. Мальчика в семь лет забирали из семьи и отправляли в военный лагерь «агогэ», где главными предметами были выживание, драка и ещё раз выживание. Спартанец получался идеальным солдатом, молчаливым, выносливым и дисциплинированным инструментом в руках государства. Но попроси его решить квадратное уравнение, и он бы тебя просто швырнул в яму.

Так что если вам когда-нибудь покажется, что в одном классе дети читают Гомера, а в другом маршируют по коридору с отсутствующими лицами, знайте, перед вами древний спор между свободомыслием и полезной покорностью. Этот спор никуда не делся и сегодня, просто теперь он ведётся языком учебных планов и показателей эффективности. Я до сих пор иногда вижу этот спор в своём кабинете. Приходит родитель, которому нужна «казарма», и учитель, который хочет «храм». И мне, как директору, приходится быть переводчиком между этими мирами.

Римляне, как заядлые прагматики, переосмыслили греческий опыт и поставили образование на поток. Появились школы грамматиста, начальная, и ритора, высшая, где будущих юристов и администраторов учили красиво говорить и писать законы. Венцом обучения были декламации, решение хитроумных юридических и моральных казусов. Ученик должен был с невозмутимым лицом отстаивать позицию мифического героя или защитить невиновного, опираясь на сомнительные улики. Я однажды позаимствовал этот подход, когда мы с завучем ломали голову над тем, как провести аттестацию педагогов в неформальной форме. Мы предложили учителям защитить перед коллегами вымышленный педагогический кейс. Каж-

дый тянул жребий и за двадцать минут готовил решение. Больше всего нас поразила тихая географичка, которая блестяще разобрала ситуацию с буллингом в классе, хотя раньше от неё никто не слышал ничего, кроме перечисления столиц.

А потом случилось то, что перевернуло всё. Иоганн Гутенберг изобрёл печатный станок, и знание перестало быть монополией закрытых каст. Появились мыслители вроде Яна Амоса Коменского, который заявил, что учить надо всех, и не зубрёжкой, а наглядно. Коменский систематизировал и теоретически оформил многие принципы массового ступенчатого обучения. Его труды, включая «Великую дидактику» и иллюстрированный «*Orbis sensualium pictus*», оказали большое влияние на последующее развитие классно-урочной школы, по которой мы учимся до сих пор. Казалось, вот он, прорыв к свободному обучению. Но на смену мечтателям пришла индустриальная эпоха.

Ещё в восемнадцатом веке Жан-Жак Руссо утверждал, что воспитание должно следовать за природой ребёнка, однако массовая школа предпочла дисциплину и подчинение. Этот разрыв между декларациями великих педагогов и реальной школьной практикой повторяется из века в век. Мы до сих пор цитируем Руссо, но продолжаем строить школы, где ребёнок должен сидеть смирно и не задавать лишних вопросов.

Заводам понадобились рабочие, умеющие читать инструкции и считать сменную норму, а государству чиновники. Пруссия стала одним из наиболее влиятельных примеров раннего государственного регулирования массовой школы: в XVIII веке здесь последовательно оформлялись обязательное обучение, государственный надзор и единые требования к школьной организации. Позднее именно прусскую модель часто рассматривали как важного предшественника массовой государственной школы.

У этой массовости была и теневая сторона. Индустриализация одновременно усилила потребность в массовой грамотности и обострила проблему детского труда. Пока прусская система строила свои школьные конвейеры, дети по двенадцать часов стояли у фабричных станков. Развитие массовой школы шло параллельно с постепенным законодательным ограничением детского труда. Борьба за всеобщее обучение стала отчасти и борьбой против детского труда. Школа отвоёвывала у завода право на детство. Наша современная школа с её уроками и домашними заданиями, по сути, представляет собой спасённый островок, отбитый у безжалостного мира взрослой работы. Я вспоминаю об этом каждый раз, когда кто-то говорит, что школа слишком мягкая и детей надо закалять. Закалять их есть кому и без нас.

Едва стандартизированная система победила, как ей тут же бросили вызов. Двадцатый век принёс множество педагогических теорий. Мария Монтессори требовала дать ребёнку свободу в подготовленной среде. Джон Дьюи предлагал сделать школу лабораторией жизни. Все эти подходы напоминали нам, что цель образования не только в том, чтобы набить голову фактами, но и в том, чтобы помочь человеку стать самим собой. Я, признаюсь, одно время скептически относился к альтернативным школам, пока не увидел, как принцип свободного выбора в подготовленной среде работает в обычном классе. Достаточно просто переставить мебель и дать детям возможность самим планировать порядок выполнения заданий.

В России эти идеи приживались с трудом. Идеи Монтессори долгое время считались буржуазной забавой, а Дьюи подозревали в излишнем прагматизме. Советская педагогика выстраивала свою модель. В ней коллектив значил больше, чем индивидуальная траектория. Дисциплина и единые стандарты ценились выше свободного выбора. Это не значит, что западные подходы были плохи. Просто их перенос требовал не копирования, а адаптации к нашей реальности. За окном не всегда есть подготовленная среда, зато есть печное отопление и три компьютера на школу. Я это понял не сразу, а когда осознал, перестал злиться на коллег, которые настороженно встречали каждую новую методику.

А потом в мир образования ворвались суровые статистики. Доклад Джеймса Коулмена и его коллег, опубликованный в 1966 году, показал, насколько сильно учебные достижения свя-

заны с семейным и социальным контекстом. Получалось, что школа часто не столько преодолевает социальное неравенство, сколько услужливо его копирует. Новость была горькой, но её проглотили и решили действовать. Доклад стал важной отправной точкой для последующих работ о школьной эффективности. Исследователи задались вопросом, какие именно характеристики школы и учителей позволяют уменьшать влияние социального неравенства. Так началась охота на «образовательные чудеса» и появилось движение эффективных школ. Лидерами этого движения стали исследователи вроде Рональда Эдмондса. Наиболее известная модель Эдмондса связывала более высокие результаты с сильным лидерством, высокими ожиданиями, вниманием к базовым навыкам, безопасной средой и регулярным отслеживанием прогресса. Эти выводы оказались очень влиятельными, хотя последующие исследования их уточняли и порой критически переосмысливали. Так родился канон эффективной школы. В него вошли вдохновляющий руководитель, ясная миссия, безопасная атмосфера, высокие ожидания для всех учеников и прочный союз с родителями.

А теперь давайте посмотрим на нашу собственную, российскую школу. У неё своя уникальная история, со своими героями, своими абсурдами и своими шишками. Если вы думаете, что школьная система скучна, значит, вы никогда не видели, как монах тринадцатого века пытается объяснить ученику, почему буква «аз» пишется именно так.

Представьте себе шести-семилетнего новгородского мальчика Онфима. Он жил в тринадцатом веке, учился грамоте и оставил после себя целую коллекцию берестяных «домашних заготовок». На одной из них он изобразил всадника на коне, а на другой нарисовал самого себя в образе былинного героя. Рядом с рисунками он вывел слова: «Господи, помози рабу своему Онфиму». Это не записка родителям и не оправдание, а живой след учебного занятия. Мальчик упражнялся в письме, но вместо скучных строк рисовал то, что ему было интересно. Смесь святых текстов и детских каракулей именно так и выглядела в самом начале русской школы.

Князь Владимир, крестив Русь, решил, что теперь все должны быть грамотными. Ну, кроме крестьян, конечно, и женщин, ну, кроме самых упрямых. После Крещения Руси при князе Владимире появились свидетельства об организации обучения детей знати. Летописная традиция связывает с этим периодом создание первых княжеских школ, однако говорить о всеобщем образовании в современном смысле здесь было бы неправильно. Тем не менее началась практика первых школ при монастырях. Учебный день тогда длился «от звону до звону», от церковного колокола до колокола. Дисциплина была простой, за непослушание полагалась лозина по мягкому месту. Учебников не было, переписывали рукописи. И вот представьте себе монаха-учителя, который диктует Псалтырь, а ученик, у которого затекла рука, в сердцах рисует на полях рожицу и выводит слова «Попадало мне ныне от игумена». Это не шутка, это реальная берестяная грамота. И уже тогда учителя жаловались на родителей, потому что купец Миронга требует вернуть сына в лавку и говорит, что геометрия торговле мешает. Уже тогда школа решала вечные вопросы о том, как усадить ребёнка за учёбу и как объяснить родителям, что их чадо не сосредоточивается на грамоте.

Затем пришли петровские реформы. В 1701 году по указу Петра I в Москве была основана Школа математических и навигацких наук — одно из первых российских государственных учебных заведений нового типа, куда согнали детей дворян, купцов и даже «подлых сословий». Она готовила специалистов для флота, судостроения и геодезии. Потому что государству нужны были офицеры для флота, а не философы. Так появился один из первых в России образовательных стандартов, пусть и для ограниченного круга школ. При Екатерине Второй школа стала гламурной. Для дворянских детей открыли кадетские корпуса и институты благородных девиц. Девушек учили французскому, танцам и умению вести салонные беседы, а юношей — фехтованию и строевой подготовке. Уже тогда существовали регулярные экзамены и процедуры перехода между ступенями обучения. До единого государственного экзамена в современном смысле, однако, было ещё очень далеко.

Девятнадцатый век стал золотым веком гимназий. Ученики мучились с латынью, греческим и Законом Божьим. Дневники были бумажными, но записи в них знакомы любому современному школьнику. Например, про Тарасова писали, что поведение у него удовлетворительное, успехи ниже посредственности, а в примечании значилось, что он опять пускал бумажных змеев во время молитвы. Родители реагировали ровно так же, как и сейчас. Они говорили, что их сын гений, а мы его просто не понимаем.

К тысяча девятьсот семнадцатому году в деревнях читать умели меньше каждого пятого. По переписи 1897 года грамотными были 21,1 % населения Российской империи. Для СССР показатель грамотности населения в возрасте 9–49 лет вырос с 56,6 % в 1926 году до 87,4 % в 1939-м. Эти данные нельзя напрямую сравнивать как показатели грамотности всего населения, поскольку используются разные возрастные совокупности. Тем не менее октябрь семнадцатого года всё перевернул. Советская власть взяла курс на всеобщую грамотность. И, что удивительно, сработало. К тридцатым годам, во многом благодаря «ликбезам», грамоту знали уже почти девяносто процентов населения. Правда, за успех пришлось заплатить. Массовая школа делала акцент не столько на критическом мышлении, сколько на воспроизведении знаний. О критическом мышлении тогда не говорили вовсе. Зато лояльность системе цвела пышным цветом. Хотя и здесь были исключения, такие как моя бабушка. Она учила детей не только писать и считать, но и думать своей головой.

При этом советское образование закладывало прочный предметный фундамент, позволивший совершить чудо научно-технического прогресса. Парадокс заключался в том, что при всей идеологической зажатости советская школа создала настоящий культ знания. Учитель, даже получая скромную зарплату, оставался фигурой уважаемой. Хорошая учёба была реальным социальным лифтом. Я хорошо помню это из собственного детства. Моя бабушка, учительница начальных классов, получала копейки, но в селе её слово весило больше, чем у любого начальника. Она могла зайти в дом к любому родителю и сказать, что ваш Петя способный, но ленится. Это воспринималось не как вторжение, а как забота.

Помню, как она при мне зашла к соседке и с порога сказала: «Зинаида Петровна, ваш Юрка опять ворон считает. Я ему дала задачу на смекалку, он её решил быстрее всех, а потом на уроке рисовал чёртиков. Способный парень, но ленится. Вы с ним поговорите по-домашнему, без крика». Соседка не обиделась, а пошла ставить чай. В том и была сила бабушки: она умела говорить правду так, что человек не защищался, а начинал думать.

Но та школа, что была в городе, и та, что в селе, жили в разных вселенных. Городская школа могла похвастаться кабинетами физики и химии, библиотекой с новинками и учителями, прошедшими институты. Сельская часто ютилась в приспособленных зданиях, где один учитель вёл четыре предмета, а наглядные пособия заменялись мелом и воображением. Моя бабушка рассказывала, как сама рисовала таблицы умножения на обратной стороне обоев, потому что купить плакаты было нигде. И при этом её ученики поступали в техникумы и институты не реже городских, потому что главным ресурсом были не пособия, а её вера в них. Этот разрыв не исчез и сегодня, просто теперь он измеряется не в количестве плакатов, а в скорости интернета и наличии репетиторов.

Конец восьмидесятых и начало девяностых стали временем, когда школа оказалась в полном ступоре. Зарплаты учителей упали, программы менялись часто, начался массовый исход педагогов из профессии. Это было похоже на образовательный апокалипсис. В двухтысячных пришли неolibеральные реформы с подушевым финансированием, ЕГЭ и конкуренцией. Школы стали бороться за учеников, но не за их умы, а за их «условные единицы». Учителя превратились в тренеров по сдаче ЕГЭ.

Тем временем по всей стране массово закрывались малокомплектные школы, особенно в сёлах. Томас Пикетти, исследовавший природу неравенства, показал, что социальные институты, включая образование, часто не смягчают, а усиливают разрыв между слоями. Закрытие

сельской школы означает не просто оптимизацию бюджета, а демонтаж социального лифта. Когда школа исчезает из деревни, вслед за ней уходят молодые семьи, а потом и сама деревня. Я видел это своими глазами. Когда закрыли соседнюю восьмилетку, наша школа получила пять новых учеников, но село осиротело. Через год там не осталось ни одного молодого мужчины, а через два закрыли клуб. Осталась только дорога, которая ведёт в никуда.

И здесь мы подходим к самому сочному противоречию. Сегодняшняя школа соединяет в себе советское прошлое и рыночное настоящее. С одной стороны, у нас до сих пор сохраняются звонки, уроки и приветствие «Здравствуйте, дети». С другой стороны, от нас ожидают, что мы будем поставщиками образовательных услуг, а учитель чувствует себя исполнителем бюрократических квестов. Мы пытаемся совместить коллективизм с духом индивидуализма. Получается примерно как в анекдоте про сову, которую нужно нарисовать креативно, но в рамках ГОСТа.

Пандемия только подлила масла в огонь, обнажив цифровой разрыв между городом и деревней. Сегодняшняя школа напоминает механизм, который едет, но половина деталей от него уже отвалилась. Мы сохраняем классно-урочную систему, но добавляем к ней ключевые показатели эффективности. Мы требуем от детей гибкости, но сами связаны жёсткими нормативами. Мы хотим, чтобы учителя творили, но вынуждены заполнять кипы отчётов.

И всё же даже в этом хаосе есть школы, которые находят баланс. Я знаю одну сельскую школу в соседнем районе, где директор не стал ломать традицию, а построил в неё проектную деятельность. Там до сих пор проводят линейки и поют хором на праздниках, но при этом старшеклассники раз в четверть защищают собственные проекты: от бизнес-плана кролико-фермы до краеведческого фильма. Учителя поначалу ворчали, но когда увидели, что дети сами остаются после уроков, смирились. Эта школа не стала ни казармой, ни парком развлечений. Она стала местом, где прошлое и будущее не воюют, а договариваются. И это, пожалуй, единственный способ удержать равновесие.

При этом, как ни странно, даже в этой бюрократической вакханалии есть место человеческому теплу. Идёт по коридору первоклашка с шишкой на лбу и счастливыми глазами, потому что он только что на перемене открыл закон гравитации. А в кабинете химии пахнет пирогами, потому что учительница тайком кормит ученика, забывшего завтрак дома. Я каждый раз, когда вижу такое, думаю, что вот ради чего мы здесь. Мы здесь не ради отчётов и рейтингов, а ради этого пацана и его открытия. Государство вкладывает в школу деньги, технологии, предписания, а мы вдобавок вкладываем душу. И пока этот перманентный подвиг длится, школа будет жива.

Подводя итог, я хочу поделиться с вами главным открытием этой главы. В современной российской школе трагедия и комедия идут на одной сцене, и в этом её главное противоречие. С одной стороны, мы должны растить личностей, а с другой, готовить их к ЕГЭ. Это как учить кенгуру изящно прыгать, но в строго очерченном квадрате и только по команде. И ведь прыгаем, а как иначе.

Оглядываясь на этот исторический путь, я всё чаще думаю о том, что школа незаметно превратилась в зал ожидания перед взрослой жизнью. Она готовит детей к будущему, но отнимает у них настоящее. Мы словно предлагаем им потерпеть, ведь сейчас они выучатся, а жизнь начнётся потом. Но детство не потерянное время. Это полноценный и самоценный этап, который школа не имеет права отнимать. Я вспоминаю, как однажды поймал себя на том, что вижу в отчётах только цифры, а не детей. И тогда я понял, что школа превратилась в конвейер, где детей сортируют по дате изготовления и готовят к тому, что будет когда-то потом.

Но главное — не заиграться в этом парадоксе до полной потери себя. Давайте смеяться над собой, над системой и над тем, что школа остаётся вечным экспериментом. И если уж меняться, то с юмором. Я, кстати, однажды попробовал нечто подобное, когда мы с командой учителей ломали голову над тем, как увлечь восьмиклассников историей родного края. Учеб-

ник был написан таким суконным языком, что даже я засыпал на третьей странице. Тогда мы применили метод «дизайн-мышления», подсмотренный у стартаперов. Мы разбили класс на группы, выдали каждой реальную проблему из истории города девятнадцатого века и попросили за сорок пять минут придумать, нарисовать и защитить своё решение. Одна группа проектировала водопровод для купеческого квартала, другая придумывала систему оповещения о пожарах. Дети спорили, смеялись, лезли в телефоны за фактами и в итоге за один урок узнали больше, чем за месяц обычных лекций. Инструменты из бизнеса работают в школе, если их не насаждать сверху, а дать им прорасти через конкретную задачу.

Но должен отметить, что абсурд свойственен не только нашей стране. Весь мир фиксирует схожие симптомы, от кризиса учительской профессии до эпидемии цифровой интоксикации, заставляющей даже Швецию и Нидерланды вводить запрет смартфонов в классах. Значит, наш поиск не бунт одиночек, а часть мирового движения за человекоцентричное образование.

Я на собственном опыте убедился, что знание истории даёт три полезные вещи.

Первое преимущество в том, что знание истории работает как прививка от паники. Когда понимаешь, что спор о едином экзамене начался ещё при Екатерине, а разногласия с родителями фиксировались на бересте в тринадцатом веке, перестаёшь воспринимать каждую реформу как конец света.

Второе преимущество в том, что историческая оптика помогает отличать системные болезни от случайных сбоев. Я перестал злиться на отчётность как на чью-то злую волю, когда увидел, что бюрократический учёт преследовал школу всегда. Просто носители менялись, от глиняных табличек и берестяных грамот до журналов, а теперь Excel.

Третье преимущество в том, что знание прошлого даёт трезвое понимание того, что именно мы можем изменить, а что лежит за пределами наших сил. Прошлое не уходит бесследно. Оно накапливается в школьных стенах слоями, как геологическая порода. Эти напластования породили сегодняшний гибрид: советский фундамент с рыночной надстройкой, любовь к детям рядом с бюрократией. Мы не можем отменить историю, но можем понять её логику.

Школа неизменно остаётся той точкой, где сталкиваются прошлое и будущее. А учитель не чиновник, а проводник между эпохами. И если мы перестанем её бояться и начнём смеяться над её противоречиями, может быть, она станет тем местом, куда дети захотят возвращаться, даже после ЕГЭ.

А теперь спросите себя, что из того, что вы делаете каждый день, досталось нам от прусской фабрики, а что уже ростки новой школы, которую вы строите. И какой выбор вы сделаете завтра, когда в очередной раз увидите ребёнка, зевающего на уроке.

Или попробуйте начать с малого. Завтра на уроке истории расскажите детям про мальчика Онфима и спросите, что бы они сами нарисовали на бересте, если бы учились в тринадцатом веке. Возможно, именно с этого вопроса начнётся разговор о том, чем школа была и чем она может стать. И каждый раз, задавая такой вопрос, я вспоминаю о трёх фильтрах, которые стали моим компасом: помогает ли это ребёнку, есть ли у меня профессиональные основания так считать, не противоречит ли это нашим ценностям. Так работает принцип доверия: мы не просто рассказываем, а приглашаем к разговору. Это и есть первое из трёх малых дел, о которых я расскажу в конце этой части. А пока достаточно одного вопроса, заданного с искренним любопытством.

Но чтобы смеяться над абсурдом, нужно понимать его природу. Поняв, откуда мы пришли, легче понять, куда мы бежим и почему этот бег иногда напоминает гонку за поездом, который никогда не остановится. О том, как школа пытается догнать этот уходящий поезд перемен и что из этого получается, пойдёт речь в следующей главе.

Глава 2. Догоняя уходящий поезд...

«...если мы не увидим рассвет, мы можем опоздать на всю жизнь!»
«Паровозик из Ромашково», м/ф.

Знаете, какая фраза стала для меня символом школы, которую я принял в две тысячи двадцать первом году? Мой предшественник, заслуженный учитель с огромным стажем, любил повторять, что, пока командуешь, рояль не упадёт. Эти слова звучали как заклинание, подтверждающее незыблемость мира, в котором он работал.

Школа той поры держалась на трёх простых основаниях: иерархии, плане и контроле. Учебный год катился от первого сентября к последнему звонку с предсказуемостью хорошего поезда. В этой модели директор вёл состав, учителя работали проводниками, а дети ехали пассажирами до станции «Аттестат». Рояль действительно стоял на месте, массивный и непоколебимый.

Позже я встретил этот мир в литературе под аббревиатурой SPOD. Она означает «устойчивый», «предсказуемый», «обычный» и «определённый». Долгое время это была наша реальность. Педагоги старой закалки жили в ней естественно, как в воздухе, не замечая её границ. Но такая модель работает только в стабильной среде. А предсказуемость стала исчезать постепенно, почти незаметно. И в какой-то момент школа обнаружила, что едет уже по грунту, делая вид, что всё в порядке.

Школа как социальный институт меняется медленно, и в этом есть своя правда. Мы храним и передаём культуру, а культура не терпит суеты. Но к началу двухтысячных разрыв между тем, что происходило за окнами школы, и тем, что происходило внутри классов, стал уже очевиден.

Я хорошо помню, как мы гордились первыми компьютерными классами, когда я ещё был школьником. Тогда в классе стояли десять машин, накрытых чехлами, а ключ хранился в сейфе у директора. Их берегли и включали по большим праздникам, когда приезжали проверяющие. Учителя в массе своей не понимали, как вписать эти машины в урок. На истории продолжали рисовать мелом схемы сражений, на физике чертить на доске графики, а компьютеры использовали в лучшем случае как печатные машинки для рефератов.

Инерция привычной лекционной подачи, когда учитель стоит у доски и говорит, а класс слушает, оказалась колоссальной. Даже когда в школах появились интерактивные доски и проекторы, суть подачи материала часто не менялась. Просто вместо мела на доске возникала заранее заготовленная презентация. Социолог Майкл Фуллан, один из самых цитируемых исследователей образовательных реформ, заметил вещь, которую я потом прочувствовал на своей шкуре. Он писал, что изменения в образовании не сводятся к внедрению новых методик. Это прежде всего перестройка культуры. А культура меняется не через приказы, а через истории, доверие и совместное проживание успеха. Пока учитель не поверит, что новый способ работает и не опасен для него лично, он будет держаться за старый, даже если тот уже неэффективен.

Так и жили мы одной ногой в старом, понятном мире SPOD, а другой — в новой реальности, которую потом назовут VUCA. Эта аббревиатура означает «нестабильность», «неопределённость», «сложность» и «неоднозначность». Программы устаревали быстрее, чем школа успевала утверждать новые. Учителя чувствовали, что привычные методы перестают работать, но перестроиться было тяжело. Родители требовали «проверенных знаний», потому что сами готовились к поступлению в вузы по тем же лекалам. Система оценивания в виде ЕГЭ висела над нами как последний островок стабильности, и от этого ещё сильнее хотелось вцепиться в привычный формат. Традиционная модель держалась не потому, что была самой эффективной, а потому что оставалась самой понятной и безопасной. Она давала иллюзию управляемости.

В 2020 году футуролог Джамаис Кашио заметил, что и VUCA уже не справляется с описанием реальности. Он предложил модель BANI, где мир предстаёт хрупким, тревожным, неллинейным и непостижимым. А в 2022 году психолог Марк Розин предложил управленческую модель SHIVA — как способ описывать среду, в которой привычные системы распадаются и формируются новые. Её название складывается из английских слов, которые можно перевести как «расщеплённый», «ужасный», «немыслимый», «порочный» и «пробуждающийся». Эта модель описывает переходный этап, когда старые системы рушатся, а из хаоса рождается новое, ибо все проблемы вышли наружу. Когда я пришёл в школу в двадцать первом году, учителя всё ещё вспоминали пандемийный год как рубеж, после которого всё пошло иначе.

Коллеги рассказывали, что дистанционное обучение сразу показало, насколько цифровая готовность держится на нескольких людях. Если системный администратор уходил на больничный, половина учителей не могли подключиться к конференции. Уроки в Zoom часто превращались в тоскливое продолжение всё той же лекционной модели, потому что учитель включал демонстрацию экрана и говорил сорок минут, а дети отключали камеры и микрофоны. Контроль над классом, который в физическом пространстве держался хотя бы на присутствии учителя рядом, исчез полностью. В разгар аврала по организации дистанта приходили циркуляры, требовавшие обеспечить соблюдение школьной формы на видеоконференциях. Как объяснить ребёнку, что пижама недопустима, если он сидит дома за компьютером, а в квартире холодно? Школа оказалась одновременно и сверхрегламентированной, и дезориентированной. Когда я вошёл в здание в качестве директора, воздух ещё был пропитан этой растерянностью.

Эту эпоху я потом описывал коллегам через понятие «хрупкости» Нассима Талеба. Хрупкая система ломается от первого же сильного удара. Антихрупкая, наоборот, становится крепче после каждого потрясения. Пандемия показала, что школа оказалась хрупкой не из-за лени учителей, а из-за того, что десятилетиями строилась как башня, а не как лес. Башня падает, когда трясёт. Лес гнётся и переплетается корнями. После этого я поставил перед собой задачу не строить очередную башню, а проращивать корни.

После возвращения в очные классы школа не вернулась в доковидное состояние. Она вступила в новую фазу, для которой характерны турбулентность, адаптивность, сложность и неопределённость. Реформы и требования накатывают волнами, часто противореча друг другу. Сегодня мы сдаём отчёт по цифровой трансформации, завтра по патриотическому воспитанию, послезавтра по функциональной грамотности. При этом основная рабочая лошадка, урок, в большинстве кабинетов всё так же проходит в привычном лекционном формате, потому что на его перестройку у учителя элементарно нет времени и сил.

Адаптивность стала ключевым требованием, но она упирается в конкретных людей. Помню, как одна молодая словесница предложила на уроке литературы разбирать мотивы инфлюенсеров из социальных сетей, используя психологические архетипы героев Достоевского. Дети включились с огромным интересом. Но это была её личная инициатива. Для большинства педагогов гораздо спокойнее провести обычный урок по плану, потому что именно этот формат гарантирует прохождение программы и подготовку к экзаменам. И мы не можем их винить, так как система отчётности давит невероятно.

Но есть и более глубокие, почти экзистенциальные причины, по которым учителя цепляются за привычный формат. За годы работы в жёсткой вертикали профессиональная идентичность многих педагогов оказалась неразрывно связана с ролью «главного знающего». Когда учитель стоит у доски и говорит, он видит себя источником истины. Это даёт ощущение ценности и значимости. Как только он отпускает контроль, эта привычная идентичность начинает размываться. Кем он тогда становится — модератором или организатором? Для многих это звучит как понижение в должности. Добавьте сюда страх перед пустотой, когда думаешь: что будет, если я замолчу и дам слово им? А вдруг они скажут не то? Или начнут спорить друг с другом, и я не смогу это остановить? В индустриальной модели учитель не просто учил,

он управлял процессом. Отказ от контроля воспринимается как отказ от профессии. И это, наверное, самая трудная для преодоления стена.

Психолог Дэвид Рок предложил модель SCARF, где выделены пять социальных угроз: статус, определённость, автономия, связанность и справедливость. Я использую её как удобную управленческую линзу. Когда в очередной раз вышел с педсовета, чувствуя себя врагом собственного коллектива. Я сел и разложил все возражения, которые слышал в тот день, по этим пяти полочкам. Возражение «Мы двадцать лет так работали, и всё было нормально» отражает угрозу статусу. Фраза «Вы сначала попробуйте, а потом требуйте» связана с угрозой определённости. Слова «Нам спускают готовые шаблоны, а мы должны их исполнять» касаются угрозы автономии. Оказалось, что мои учителя не против прогресса, они защищаются от нейробиологической атаки. Когда я это осознал, я перестал обижаться на сопротивление и начал работать с ним как с инстинктом, который можно успокоить, а не как с врагом, которого нужно победить.

С тех пор, прежде чем объявить о любом изменении, я спрашиваю себя о том, как оно ударит по статусу людей, что я могу сделать, чтобы снизить неопределённость, даю ли я им выбор или спускаю приказ. Если ответы меня не устраивают, я не иду на педсовет, а иду пить чай в учительскую и разговаривать. Это занимает больше времени, но сохраняет коллектив.

И, наконец, существует неопределённость. Никто не может точно сказать, какие навыки будут востребованы через десять лет. Родители, чувствуя это, ещё сильнее требуют «крепких базовых знаний». Дети, видя, что многое из школьной программы оторвано от их реальной жизни, теряют мотивацию. Однажды на уроке биологии учительница старательно выводила мелом формулы. А один ученик за три минуты сгенерировал с помощью нейросети презентацию по той же теме. Он не хотел насмехаться, он просто сделал свою работу эффективнее. Но его навык оказался невостребованным, потому что формат урока требовал переписать с доски в тетрадь.

И здесь я хочу поделиться открытием, которое для меня стало революционным. Школа никогда не догонит этот поезд и не должна этого делать.

Ценность школы сегодня не в скорости передачи информации. С этим искусственный интеллект справляется лучше нас. И не в объёме знаний, потому что их всё равно не удержать в голове. Ценность школы в том, что она остаётся единственным местом, где взрослый и ребёнок встречаются лицом к лицу, смотрят друг другу в глаза, спорят, молчат, смеются, злятся и мирятся. Здесь можно задать глупый вопрос и не получить в ответ ссылку на статью. Здесь можно ошибиться при всех и не быть за это засмеянным алгоритмом. Метаанализы Джона Хэтти обобщили данные тысяч исследований. Они показывают, что на успеваемость сильнее всего влияют не технические средства, а качество обратной связи и доверительные отношения между учителем и учеником.

Психоаналитик Эрик Эриксон, известный своей теорией возрастных кризисов, считал, что школа служит пространством, где ребёнок последовательно решает ключевые задачи возраста. Эти задачи можно сформулировать вопросами «умею ли я?», «могу ли я?», «нужен ли я?». Они не закрываются через Google. Они закрываются только в присутствии живого взрослого, который смотрит на ребёнка и говорит ему, что у того получается, что он его видит и что он важен. Когда я понял это, я перестал переживать, что мы отстаём от прогресса. Мы не отстаём. Мы делаем то, что пока не умеет делать ни одна нейросеть.

Помню, как после одного особенно трудного дня, когда уроки уже закончились и коридоры опустели, ко мне подошёл девятиклассник. Он мялся у двери, а потом вдруг выпалил, что сегодня впервые за год не побоялся ответить вслух, потому что я его не перебил. И он убежал. Я стоял и смотрел ему вслед, понимая, что ради этой одной фразы стоило пройти через весь подобный хаос. Потому что никакая платформа не может подарить ребёнку этот опыт, а именно опыт того, что его услышали.

Этот принцип я пытался донести до учителей на словах, но толку было мало. Тогда мы с завучем придумали простой приём, который потом стали называть «техникой молчания». Мы предложили трём добровольцам провести эксперимент на одном из уроков в девятом классе. Учитель заходил в класс, здоровался и ровно две минуты просто молчал. Он не начинал урок, не писал тему на доске, не задавал вопросы, а стоял и смотрел на детей, сохраняя доброжелательное выражение лица.

Признаюсь, когда я впервые сам попробовал это сделать, мне было страшно. Я стоял перед классом и мысленно прокручивал худший сценарий. Сейчас они начнут болтать о своём, а я не смогу их собрать. Они увидят, что я не контролирую ситуацию, и всё рухнет. Эти две минуты тянулись как вечность. Но я выстоял. Первую минуту дети недоумевали, переглядывались, кто-то хихикал. Но к концу второй минуты они сами начинали спрашивать, что мы сегодня будем делать, можно ли рассказать про домашку и предлагать свои идеи. И вот тут начинался урок, но уже не как монолог, а как отклик на их инициативу.

Мы подсмотрели этот приём у бизнес-коучей, которые используют «провокационное молчание», чтобы передать ответственность за разговор клиенту. В школе это сработало неожиданно мощно. Но гладко получалось не всегда. Одна наша учительница, воодушевившись успехом, попробовала «технику молчания» в седьмом классе, где отношения у неё с ребятами были натянутые. Две минуты прошли, но в ответ была тишина. Никто не задал вопрос и не предложил тему. Дети просто сидели и ждали, когда же начнётся «нормальный» в их понимании урок.

Учительница растерялась и потом сказала мне с обидой, что мой метод не работает. Мы сели разбираться. Оказалось, она вошла в класс с напряжением, ожидая подвоха, и дети это мгновенно считали. Молчание, которое должно быть приглашением, превратилось в противостояние. Мы учли этот опыт и добавили важное уточнение, что молчание работает только тогда, когда оно доброжелательное, а не испытующее. Это не проверка, а пространство, в которое хочется войти. С тех пор, прежде чем предлагать кому-то эту технику, мы обязательно проговаривали этот момент. И подобные промахи стали редкостью.

Теперь я коротко сформулирую, как применять технику молчания, чтобы она не обернулась конфузом. Во-первых, заходите в класс с искренним любопытством, а не с проверкой. Ваше молчание должно звучать как приглашение, а не как ожидание подвоха. Во-вторых, не отводите глаза: мягкий зрительный контакт с несколькими учениками подскажет им, что вы ждёте их слов. В-третьих, если через две минуты никто не заговорил, можно продлить паузу ещё на минуту, но не дольше трёх минут в общей сложности. Просто начните урок как обычно, но обязательно скажите: «Я видел, что вы думали. Давайте начнём, а ваши мысли соберём в конце». Это снимет напряжение. И помните: в классе с неразрешённым конфликтом сначала восстановите доверие, а потом уже экспериментируйте.

Через месяц учителя, участвовавшие в эксперименте, заметили сдвиги. Дети в этих классах стали активнее задавать вопросы на других уроках, не дожидаясь приглашения учителя. Несколько родителей написали в чатах, что ребёнок вдруг сам рассказал дома о теме, которую проходили в школе, без напоминания. Успеваемость не взлетела, но текущие проверочные работы показали, что материал удерживается в головах дольше, потому что он был не продиктован, а добыт в разговоре. Двое из трёх добровольцев продолжили использовать элемент молчания раз в неделю, а один честно сказал, что ему пока некомфортно, но он рад, что попробовал. Мы не форсировали, и это дало больше доверия, чем любая обязаловка.

Что мы делаем дальше, понимая силу консерватизма? Мы не пытаемся ломать всё через колено. Мы создаём пространство, в котором у учителя появляется выбор и поддержка. Половину общих планёрок мы заменили на коучинговые встречи и взаимопосещения уроков. Мы запустили внутреннюю сеть наставничества, где опытный учитель делится реальными наход-

ками. Мы не требуем от всех внедрять проектное обучение, но тем, кто готов, помогаем ресурсами и освобождаем время.

Мы также научились работать с потоком противоречивых указаний. Для этого создали небольшую группу из завуча, методиста и юриста. Она разбирает каждый новый циркуляр и вычленяет из него рациональное зерно. Алгоритм очень простой. Мы отвечаем на три вопроса: что от нас требуется на самом деле, кто будет это делать и можно ли это сделать за пятнадцать минут. Если ответ на третий вопрос «нет», мы ставим задачу в конец очереди. В половине случаев она умирает там естественной смертью, потому что вслед приходит новый циркуляр, отменяющий предыдущий. Если зерна нет, выполняем требование по минимуму, чтобы сэкономить силы для реальной работы.

Мы перестали внедрять технологии ради технологий. Прежде чем покупать очередную платформу, мы спрашиваем себя о том, какую конкретную боль она снимет. Если ответа нет, не тратим ресурсы.

При этом мы отдаём себе отчёт, что фундаментальные изменения школьной культуры — это медленный процесс. Нельзя приказом заставить учителя стать модератором, если он двадцать лет работал иначе. Поэтому мы действуем точно. Поддерживаем тех, кто уже горит. Подтягиваем тех, кто сомневается. И стараемся не трогать тех, кто пока не готов. Это стратегия, а не попустительство.

Глядя на этот путь, я всё чаще думаю, что школа напоминает не поезд, который куда-то спешит. Скорее, это старый парусник, который пытаются оснастить реактивным двигателем, не снимая парусов. И мы, капитаны, мечемся между рубкой и палубой, пытаюсь понять, когда включать двигатель, а когда лучше довериться ветру.

Из всего этого опыта я вынес три правила.

Первое правило простое: не пытайтесь догнать всё сразу. Выберите одно направление, где уже есть живой интерес хотя бы у двух-трёх учителей, и вкладывайтесь только в него. У нас таким направлением стала финансовая грамотность, и через год она сама потянула за собой медиаграмотность, потому что появилась команда.

Второе правило связано с защитой учителей от бессмысленных требований. Наша группа фильтрации циркуляров сэкономила учителям сотни часов, и они потратили их не на отпуски, а на подготовку уроков.

Третье правило призывает не ломать учителя, который не готов. Страх потерять контроль — это не блажь, а экзистенциальная проблема. Мы не уговариваем и не давим. Мы показываем на примере тех, кто уже попробовал, что после отпускания контроля жизнь продолжается и даже становится интереснее. Это работает медленно, но верно.

Попробуйте завтра сократить свой монолог на уроке до десяти минут и задать классу один открытый вопрос. Или соберите с завучем список из трёх циркуляров, которые можно отложить, не навредив детям. Это первые шаги к тому, чтобы перестать догонять поезд и начать самим выбирать дорогу.

Я знаю точно, что если мы будем только догонять и никогда не остановимся, чтобы спросить себя «а куда мы, собственно, спешим?», мы рискуем проехать мимо самого главного. В этом и заключается принцип рефлексии, о котором я говорил в начале книги. О том, почему иногда полезно замедлиться, и как из этого спокойствия может родиться новая, живая школа, мы поговорим в следующей главе. Там, где скорость перестаёт быть главным показателем, начинается возможность услышать живой голос ученика и дать ему слово не потому, что так положено, а потому что ему есть что сказать. А это, поверьте, стоит больше, чем самый быстрый поезд.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.