Эйнат Вильф
Мири Вильф

Возвращение к истокам

Как спасти систему образования в Израиле без дополнительных бюджетных вливаний

Книга посвящена тысячам моих учеников,
столь многому научивших меня.

Мири Вильф

Эйнат Вильф
Мири Вильф

ВОЗВРАЩЕНИЕ К ИСТОКАМ

Как спасти систему образования в Израиле без дополнительных бюджетных вливаний

BEDEKMEDIAGROUP
Тель-Авив, 2011

© Все права на издание на русском языке:
Эйнат Вильф, Мири Вильф, 2011
einat@wilf.org

Эту книгу, а также любой ее фрагмент, запрещено копировать, фотографировать, перепечатывать, переводить, вносить в базу данных или каким-либо иным образом переносить в электронные, визуальные и другие средства информации. Коммерческое использование любых материалов, содержащихся в книге, возможно только с письменного разрешения автора.

Перевод с иврита:
Роман Полонский
Корректура:
Инна Гольдштейн
Дизайн обложки:
Захава Тефер

Дизайн и подготовка к печати:
«Bedek Media Ltd.»

ISBN 978-965-7180-42-6

Напечатано в Израиле, 2011

Только опытные учителя знают секрет того,
как кардинально улучшить ситуацию в школах.

Роберт Стейк, профессор

ПРОЛОГ

Эйнат:

Я выросла в Иерусалиме в учительской семье. Моя мать, Мири, была преподавателем истории и обществоведения, позднее преподавала кино и СМИ. Мой отец занимался научными исследованиями и параллельно преподавал физику и химию в Еврейском университете в Иерусалиме. В дополнение к его университетской лаборатории, наша кухня нередко превращалась в своеобразный демонстрационный зал. Кастрюля кипящей воды и зеркало служили иллюстрацией круговорота воды в природе: холодное зеркало конденсировало пары и возвращало их в виде капелек дождя в кастрюлю. Апельсины, грейпфруты и яблоки превращались при помощи настольной лампы в планеты и служили для демонстрации смены времен года, дня и ночи, затмений Солнца и Луны. На каждый, даже самый частный вопрос давался пространный ответ, превращавшийся в увлекательную лекцию. Как правило, эта лекция сопровождалась ссылками на Британскую энциклопедию, хмуро взиравшую на происходящее с комода в центре нашей гостиной.

Свою жизнь в качестве «профессионального студента» я начала в первый же школьный день, когда с воодушевлением вызвалась прочитать написанное на плакате предложение «Дана встала». Глубокое удовлетворение, испытанное после положительной реакции учительницы на мой правильный ответ, положило начало моей

любви к учению – любви, которая продолжается по сей день. За те 20 лет, что я провела на школьной скамье, изучая самые разные предметы в самых разных учебных заведениях, моя любовь к учебе не уменьшилась, и время от времени я испытываю непреодолимое желание хоть ненадолго снова сесть за парту.

Я не только любила учиться – благодаря тому, что я выросла в учительской семье, я знала, как чувствует себя учитель не только во время урока, но и после него. До сих пор я помню, как склонившиеся над столом родители готовили вопросы для экзаменов, проверяли домашние задания, составляли планы уроков, подписывали аттестаты, ставили оценки и даже мастерили декорации для выпускного вечера или рамки для плакатов. Может быть, именно поэтому меня всегда возмущали высказывания типа «преподавание – легкая профессия»: я знала, насколько это неверно.

Я никогда не любила жестоких шуток, жертвами которых часто становились учителя. Ни тогда, ни сейчас они не вызывали у меня смеха. Ребенок, выросший в учительской семье, я всегда видела обратную сторону медали – сторону учителей. Не раз вызывала я раздражение у своих одноклассников тем, что в ответ на жалобы по поводу учителей призывала их посмотреть в первую очередь на самих себя, задать себе вопрос – всегда ли мы были правы?

Понимание и солидарность с учителями углубились у меня в старших классах. Когда я перешла в 10-й, моя мать стала классным руководителем параллельного класса. Таким образом, в течение трех лет – с 10-го по 13-й классы – мы постоянно дискутировали на темы, связанные с образованием, воспитанием и переходным возрастом.

В последующие годы мы говорили об этом только изредка, но когда несколько лет тому назад министр просвещения Лимор Ливнат приняла решение о создании комиссии Доврата, тема эта снова стала практически единственным предметом наших бесед.

Я познакомилась с Шломо Довратом во время своей работы с венчурными фондами и знала об огромном уважении, которое питают к нему работники хай-тека и бизнесмены. В тот период я как раз начала заниматься общественной деятельностью и, как многие другие, возлагала большие надежды на результаты работы его комиссии.

Каково же было наше разочарование, когда под эгидой министра просвещения комиссия очень быстро превратилась в орудие атаки на учителей, а ее рекомендации оказались совершенно оторванными от реальных потребностей педагогов и учеников. Огромная пропасть возникла между надеждами, которые мы возлагали на комис-

сию, и разочаровывающими результатами ее работы, и это стало центральной темой, обсуждавшейся в нашей семье. Я осаждала свою мать вопросами, которые сводились к одному: действительно ли существует непреодолимый барьер между добрыми намерениями и реальными позитивными изменениями? В этих беседах сформировалось мое глубокое убеждение в том, что политики и люди, принимающие решения в сфере образования, должны услышать аутентичный, не отфильтрованный голос учителя. Я поняла, что в дискуссиях об изменениях в системе образования совершенно необходимо мнение тех, кто на практике сталкивается с проблемами системы образования и знает ее не понаслышке, тех, кто по-настоящему понимает нужды учителя.

Мы часто сгораем от любопытства, желая узнать, как делают деньги бизнесмены, как актеры получают свои роли и как манекенщицы следят за своим весом. Эта книга не претендует на то, чтобы состязаться с разделом светских сплетен, ее задача намного скромнее, но и неизмеримо важнее: дать ответ на вопрос – каким образом хорошие учителя добиваются успехов в своей работе.

Три года я провела в беседах и спорах со своей матерью, вместе с ней пыталась понять важные детали, из которых складывался ее профессиональный успех. Итогом этих бесед, которые переросли в серьезное и глубокое исследование, стала эта книга.

Многие из тех, с кем мы беседовали вначале, недоумевали: обладает ли простой учитель достаточными знаниями для того, чтобы кардинально улучшить систему образования, не слишком ли много мы на себя берем? Наш ответ на это – ничто не может заменить практический опыт, очень часто «взгляда с высоты птичьего полета» бывает недостаточно. Эта книга – итог накопленного в течение многих лет опыта учительницы, выучившей тысячи школьников, и опыта студентки, которой посчастливилось учиться в лучших учебных заведениях мира.

Мири:

Свой первый учительский опыт я приобрела во время службы в армии, еще до того, как стала профессиональным педагогом. Главное, что волновало нас во время учебы на армейских курсах учителей, – куда нас направят. Ходили слухи об издевательствах, которым подвергаются учительницы-военнослужащие в маленьких периферийных поселках. В больших городах ситуация была лучше, и все

мы надеялись попасть туда.

Накануне окончания курса мне сообщили, что меня направляют на периферию, в маленький поселок. Большинство моих сокурсниц были направлены в Тверию. Я делала все для того, чтобы присоединиться к ним, и ради этого готова была даже согласиться на преподавание в проблемном четвертом классе одной из школ Тверии. Я умоляла инспектора направить меня в эту школу и уверяла его, что добьюсь успеха. Инспектор был настроен скептически: он не верил, что молоденькая девушка с тихим голосом сможет справиться с этим очень непростым классом. Страх перед поселком, о котором ходила ужасная молва, заставил меня проявить чудеса красноречия для того, чтобы убедить инспектора направить меня все-таки в Тверию. В конце концов инспектор решил рискнуть, хотя было видно, что делает это скрепя сердце.

Я понимала, что не имею права провалиться в Тверии. Если это произойдет, твердила я себе, я окажусь совершенно одна в поселке, где издевательства над учителями стали нормой. Я была полна решимости доказать инспектору, что достойна его доверия. В первый день нового учебного года я пришла в школу и остановилась в дверях своего класса, в котором было 44 ученика. В классе творилось что-то невообразимое – дети бегали, прыгали, кричали, бросали друг в друга различными предметами. Прозвеневший звонок не произвел на них никакого впечатления, они, как ни в чем не бывало, продолжали входить в класс, отпуская при этом замечания по поводу моего внешнего вида. Я никак не реагировала и ждала, пока все войдут в класс, где по-прежнему царил сплошной хаос. Я не знала, сколько это будет еще продолжаться, но приняла твердое решение не входить в класс до тех пор, пока ученики не успокоятся, даже если это займет весь урок. Для меня было важно, чтобы мое присутствие в классе было связано в их сознании с полной тишиной и порядком. Что делать дальше, как загнать вырвавшегося на свободу джинна в бутылку? На этот вопрос у меня ответа не было, но неожиданно меня осенило.

После того, как дети немного успокоились, я вошла в класс, вытащила лист бумаги, начертила план класса и стала записывать имена детей в том порядке, в котором они сидели. После этого я записала против имен замечания по поводу поведения учеников. Не сразу я обратила внимание на то, что наступила абсолютная тишина, полная напряженного ожидания. Как выяснилось позже, ученики были напуганы и одновременно заинтригованы: что это она там пишет?

Так, совершенно неожиданно для себя, я открыла эффект «записывающего учителя» и «схемы класса», который использовала потом долгие годы.

Около месяца тому назад моя бывшая ученица, решившая стать учительницей, попросила у меня совета. «Прежде всего, – сказала я ей, – схема класса, которая с первой же минуты позволяет учителю контролировать происходящее». В ответ на ее просьбу дать еще несколько советов я снова повторила: «Начни со схемы класса, которая не только поможет тебе вначале, но будет незаменимым инструментом и в дальнейшем».

Возвращаюсь к своему рассказу: после того как я закончила схему класса и вписала имена всех учеников, я сказала им в наступившей тишине, что отныне наши отношения будут строиться на основе определенных правил поведения. «У вас есть права и обязанности, и у меня, вашей учительницы, тоже есть права и обязанности. Для того, чтобы не пострадали ни ваши, ни мои права, мы должны договориться о некоторых правилах и соблюдать их». То, что у них есть права, было для детей приятной неожиданностью (все это происходило задолго до того, как начались разговоры о правах школьников – сегодня, по-моему, только у школьников и есть права…), и было ясно, что им не терпится как можно скорее услышать о своих замечательных правах. Для меня было полной загадкой, что говорить дальше, и я начала на ходу выдумывать их права, опираясь, в основном, на свой недавний ученический опыт. Меня всегда бесило, когда учителя продолжали урок, несмотря на то, что звонок уже прозвенел, и поэтому я сказала, что у учеников есть право выйти на перемену вовремя. Я пообещала, что всегда буду прекращать урок со звонком, если же мне придется в чрезвычайных случаях нарушить это обещание, я обязуюсь вернуть им их время. «Я знаю, насколько перемена важна для вас, – сказала я, – и обещаю сдержать свое слово».

Вслед за этим я сказала им, что у них есть право знать, почему они получают ту или иную оценку и почему их наказывают. Я пообещала, что не буду принимать необоснованных решений, и что ни один ученик не будет наказан без объяснения причин. Наказание будет применяться только в случае нарушения заранее оговоренных правил. Ученики имеют право потребовать объяснений по поводу этих правил, но после их принятия правила должны беспрекословно соблюдаться. Вспомнив первые минуты урока, когда я беспомощно стояла на пороге класса, я продолжала: «Никто не имеет права оскорблять

вас, вы имеете право учиться в тишине, вы имеете право высказываться без помех». Одновременно я отметила, что их обязанность – готовить уроки и приходить в класс вовремя. Что касается моих обязанностей, то в них входит создание дружелюбной и теплой атмосферы во время урока – при условии, что они, со своей стороны, создадут обстановку, которая позволит мне выполнять мои обязанности. Список не был подготовлен мной заранее, я придумывала его на ходу и, вне всякого сомнения, могла что-то забыть, поэтому я сразу же отметила, что в дальнейшем список будет пополняться. Таким образом, я представила на рассмотрение своих учеников некий своеобразный кодекс поведения.

Все это явилось для них полным сюрпризом, сразу же посыпались вопросы: «Неужели каждый раз, когда я захочу что-то сказать, я должен поднять руку?» – «Очень удобно говорить, когда тебе заблагорассудится, но для того, чтобы работать вместе, мы должны уметь слушать друг друга», – ответила я и пообещала, что часть самых жестких правил можно будет отменить после того, как в классе возникнет нормальная атмосфера. «Почему я должен говорить «пожалуйста», когда мне чего-то хочется?» – спросил один из учеников. «Вначале это действительно будет выглядеть немного смешно, но очень быстро вы увидите, насколько это приятно, – пообещала я. – И еще: если во время урока вы почувствуете, что вам срочно нужно выйти без объяснения причины, вы можете сделать это при условии, что сразу же после урока объясните мне, в чем дело». Все дружно рассмеялись и заявили, что в таком случае они будут выходить все время. Я ответила, что наши отношения будут построены на взаимном доверии, и я не думаю, что они станут этим злоупотреблять. «Будет непросто привыкнуть к жизни по определенным правилам, но я не сомневаюсь в том, что это пойдет всем нам на пользу», – сказала я.

Так закончился мой первый урок, и мы совместно начали «поверять теорию практикой». В самом начале ученики действительно нередко выходили из класса без всякой надобности. Я не оставила без внимания злоупотребление оказанным им доверием и снова подчеркнула, что они могут делать это только в «чрезвычайной ситуации». Каждое правило подвергалось жесткой проверке: ученики должны были убедиться в том, что я не собираюсь отступать от установленных правил. Мне было понятно, что от этого зависит будущее наших отношений, и потому я педантично настаивала на соблюдении всех правил.

На протяжении следующих недель я совершенствовала и шлифо-

вала заключенный между нами контракт. Для учеников и родителей я оставалась учительницей и в нерабочие часы, они звонили мне по любому поводу в любое время дня и ночи. Я была молоденькой девушкой, проходившей военную службу в качестве учительницы, мне хотелось иметь и свое личное время. Я объяснила своим ученикам, что у меня есть право на частную жизнь, и что они не могут постоянно звонить мне, а я, в свою очередь, обещаю не звонить им домой. За подготовку домашнего задания и за учебу в целом отвечают они, а не их родители, спрос, как и наказание, касается только их. Я сказала, что не собираюсь выведывать у их родителей подробности о них. В то же время, если они хотят что-то рассказать о себе – я всегда готова их выслушать и заранее обещаю, что буду знать о них ровно столько, сколько им захочется рассказать. Такой подход детям очень понравился, они оценили то, что я отношусь к ним, ученикам четвертого класса, как к взрослым людям, способным в полной мере нести ответственность за свои поступки.

Некоторые ученики подходили ко мне на перемене и просили, чтобы я не спрашивала их по тому или иному предмету. Я соглашалась не позорить их перед всем классом, в то же время они, в свою очередь, должны были найти способ каким-то образом участвовать в работе класса. Если я увижу, что они этого не делают и злоупотребляют моим доверием, мне придется задать им вопрос прямо на уроке, подчеркнула я. Со своей стороны, я пообещала сделать все для того, чтобы каждый ученик чувствовал себя в классе как дома, чтобы он не боялся высказываться и не опасался того, что его поднимут на смех.

Для этого было недостаточно одних только четких правил и атмосферы доброжелательности. Я помнила, в каком жутком состоянии был класс, когда я впервые появилась в нем, и решила привести его в порядок. В самом начале я сказала ученикам, что их право – учиться в достойной атмосфере, и сейчас же приступила к делу: вместе мы избрали комиссию, задачей которой было украсить классное помещение. Вместе с учениками я осталась после уроков, чтобы заняться этим. Когда на следующий день дети пришли в класс, они были настолько поражены чистотой и порядком, что попросили разрешения привести своих родителей, чтобы похвастаться. Класс стал гордостью школы.

Инспектор, который рискнул направить меня в эту школу, приехал проверять мою работу через три недели после начала учебного года. Вопреки существовавшим правилам, он не известил меня за-

ранее о своем приезде и неожиданно, даже не постучав в дверь, появился в классе, надеясь застать меня врасплох. Он сразу же обратил внимание на то, что на школьной доске не было календарной еврейской даты, а была только дата грегорианского календаря. Я не сомневалась в том, что моей карьере в школе пришел конец, но я ошибалась. Инспектор увидел красивый, чистый класс, в котором царила спокойная и располагающая к занятиям атмосфера. Он побеседовал с учениками и с удовлетворением отметил, что, в отличие от других классов, где во время встречи с ним дети смеялись и болтали, мои ученики отнеслись к его словам серьезно. После урока инспектор признался мне, что был приятно удивлен. Он не верил, что за такое короткое время класс, который считался самым проблемным, превратился в гордость школы. Место учительницы в Тверии на всем протяжении моей военной службы было мне обеспечено.

В том, что касается правил поведения и атмосферы на уроке, каждый учитель был абсолютно автономен, но в том, что касалось содержания уроков, мы получили такую поддержку, о которой я впоследствии и мечтать не могла. В тот период в Тверии было принято раз в неделю устраивать встречи городских и районных учителей одного потока для того, чтобы вместе пройти учебный материал будущей недели. Вместе со всеми учителями четвертых классов я встречалась с одним из самых авторитетных и уважаемых в Тверии педагогов. Под ее руководством мы готовили план уроков на следующую неделю и тщательно, вплоть до мельчайших деталей, прорабатывали не только сам материал, но и то, как наилучшим образом преподнести его ученикам. На этих встречах мы получали также вспомогательные материалы и наглядные пособия. Для меня, начинающего педагога, это было бесценным опытом – мне не нужно было заново «изобретать велосипед», у меня оставалось больше времени для того, чтобы повышать свою квалификацию и расширять кругозор вне связи с конкретными уроками.

В описываемый мной период курсы повышения квалификации были посвящены в основном искусству. Вместе со своими учениками я потратила немало усилий для того, чтобы украсить класс, при этом я хорошо понимала, что заниматься этим нужно не только в начале учебного года, а постоянно: наглядные пособия должны соответствовать изучаемому материалу (в качестве примера можно привести экспозицию копий картин на библейские темы, которую мы подготовили вместе с учениками). За сохранностью каждой такой

экспозиции следил специально назначенный мной ученик, в обязанности которого входило укреплять и поправлять покосившиеся репродукции, плакаты и наглядные пособия. Вначале мне приходилось подбирать с пола упавшие кнопки, но затем дети сами стали обращать на это внимание. Я хвалила каждого, кто подбирал кнопку и вкалывал ее на место, так что, в конце концов, в классе началось настоящее соревнование за то, кто раньше заметит валяющуюся на полу кнопку и бросится ее подбирать.

Я следила за тем, чтобы дети не писали на столах. В классе не было ни одного исписанного стола: в тот момент, когда ученики замечали какую-нибудь надпись, они немедленно стирали ее. Чем больше следили дети за чистотой и порядком в классе, тем больше прикладывала я усилий для того, чтобы превратить его в их настоящий дом. Купив материю, я сшила шторы, которые сразу же придали помещению тепло и уют. При этом я была уверена, что до конца года могу не беспокоиться об их сохранности. Я позаботилась также о скатерти и вазе с цветами для учительского стола. Со временем ученики сами брали скатерть в стирку и меняли цветы в вазе.

Я старалась сделать все для того, чтобы предотвратить слишком большой разрыв в знаниях между слабыми и сильными учениками. Каждый раз, когда возникала такая опасность (особенно это касалось математики), я оставалась с отстающими учениками после занятий и помогала им подготовить домашнее задание. Чувствуя себя намного более уверенно, такие ученики принимали более активное участие в следующем уроке. После нескольких дополнительных занятий необходимость в таких встречах, как правило, отпадала. Одновременно с этим я обнаружила, что нашими послеобеденными встречами заинтересовались и ученики, не нуждавшиеся в помощи. Их привлекала возможность остаться после уроков со своими товарищами и готовить задания вместе. Сильные ученики помогали своим более слабым одноклассникам и в большинстве случаев сами становились великолепными учителями.

Подготовка учениками домашнего задания совершенно необходима для успешного продвижения в учебе. При этом с самого начала я пришла к выводу, что нет никакого смысла проверять домашние задания у всех учеников. Если бы во время урока я проверяла, выполнил ли каждый ученик домашнее задание и сделал ли он его правильно, на это, учитывая количество детей в классе, ушло бы практически все отведенное на урок время. С другой стороны, я не хотела отказываться от проверки домашних заданий – важнейшего

инструмента в продвижении ученика и в предотвращении разрыва между сильными и слабыми учениками. Поэтому я попросила учеников готовить задания на отдельных листах, которые я брала с собой домой. Такой подход позволил мне проверять все домашние задания, но требовал слишком большого количества времени.

Я решила воспользоваться помощью детей: на каждом уроке назначенный мной дежурный проходил по классу и проверял, подготовили ли все задания. В мои руки попадали только отдельные тетради, но вскоре и в этом отпала необходимость: по ответам учеников можно было достаточно быстро понять, кто действительно подготовил домашнее задание, а кто просто списал его, не понимая сути материала. Со временем я возложила на дежурных обязанность отмечать отсутствующих и опоздавших, что оставило мне больше времени для преподавания учебного материала.

Переломный момент наступил при выдаче годового табеля оценок. Несмотря на то, что я уже давно запомнила имена своих учеников, я продолжала в течение всего учебного года активно использовать схему класса, записывая в ней замечания по поводу их поведения, участия в уроке и уровня знаний. Таким образом, дети убедились в том, что в табеле нашли отражение все замечания, которые я записывала в течение всего года. Они поняли, что установленные нами правила действуют, что ведется постоянный учет и контроль, и что в итоге это влияет на оценки. Связь между оценками в табеле и моими замечаниями придала особую силу установленным нами правилам и укрепила систему взаимоотношений между учителем и детьми. С тех пор я не раз убеждалась в том, что первый табель – это действительно решающий момент во взаимоотношениях учителя и ученика. Если дети видят, что существует четкая связь между правилами и получаемой ими годовой оценкой, нормальная рабочая атмосфера в классе обеспечена на долгие годы вперед. С тех пор соблюдение учениками установленных правил стало абсолютным до такой степени, что когда я в случае редких нарушений просила их самих назначить наказание провинившимся, они часто ужесточали его в большей степени, чем это сделала бы я.

Это был первый год моей педагогической карьеры. Мой метод, оправдавший себя в работе с учениками четвертого класса в Твери, с не меньшим успехом я применяла в самых разных школах и классах, от начальных и до выпускных. Система, которую я разработала в этот первый год, оказала мне неоценимую помощь на протяжении многих последующих лет преподавания в школе.

Поскольку класс, насчитывавший 44 ученика, считался слишком большим, в конце года было принято решение разделить его на два. Я, естественно, должна была продолжать работать с одним из них, что вызвало возмущенную реакцию родителей – они требовали, чтобы я работала с обоими классами. С точки зрения учебных часов это было невозможно, но, учитывая бурную реакцию родителей, администрация школы приняла решение позволить мне вести оба класса, для чего была создана специальная сетка учебных часов.

Борьба родителей наглядно показала, насколько высоко они и их дети ценят хорошего учителя. Я увидела, что родители и дети готовы на многое для того, чтобы учиться у настоящего педагога, который пользуется особым авторитетом и уважением. В моем классе была проблемная девочка, которая вела себя нагло и вызывающе. Со временем она не только стала педантично соблюдать все правила, но угрожала своим родителям «рассказать Мири», когда те повышали на нее голос (об этом поведали мне сами родители на одной из наших встреч). Другие родители рассказывали, что их дети требуют от них, чтобы они говорили «спасибо», «пожалуйста» и «извините». Для учеников каждое мое слово и установленные нами правила стали незыблемой частью наших отношений.

В то же время я довольно быстро поняла, что необходимо ограничить благодарность родителей некими рамками. Когда я однажды заболела и не смогла прийти на урок, класс в полном составе, нагруженный фруктами и тортами, явился в общежитие, где я жила вместе с другими учительницами-солдатками. В конце первого года родители через детей стали передавать мне подарки. Я сразу поняла, что если соглашусь их принять, ничего хорошего из этого не получится – было ясно, что между родителями началось соревнование в щедрости. Именно тогда я приняла решение, которого придерживалась на протяжении всех последующих лет – не принимать подарков. Было немало обиженных, но я знала, что таким образом предотвращаю опасную конкуренцию между родителями и детьми и не попадаю в ненужную зависимость.

С начала второго года работы дела пошли намного лучше, а преподавание превратилось в легкое и увлекательное занятие. Мне не нужно было доказывать серьезность своих намерений, правила были понятны всем, и с самого начала я могла посвятить себя всецело процессу преподавания. Ученики испытывали гордость за свой класс и делали все, чтобы его высокий престиж не пострадал. В такой атмосфере учеба превратилась для них в огромное удоволь-

ствие. Поскольку все учебные материалы были для нас заранее подготовлены, у меня оставалось время, чтобы расширять как свой кругозор, так и кругозор моих учеников. Даже личные кризисы, которые иногда случались, в атмосфере увлеченного труда и поддержки со стороны класса проходили легко и безболезненно. Чем больше старались ученики, тем более интересным старалась я сделать урок, чем больше преуспевали они в учебе, тем больше набиралась я педагогического мастерства.

Моя служба в армии в качестве учительницы закончилась, я поступила в Еврейский университет в Иерусалиме и собиралась покинуть Тверию. В день отъезда я обнаружила всех своих учеников у дверей общежития: они собрались здесь, чтобы помочь мне, многие не скрывали слез. Долгое время потом в университете я получала письма от моих бывших воспитанников.

В течение многих лет я задавала себе вопрос: в чем причина того, что ученики так привязались ко мне – и это при том, что я не вела себя так, как ведет обычно учитель, желающий завоевать популярность. Ответ, по-моему, заключается в следующем: поскольку мне не нужно было беспокоиться о дисциплине в классе, основное внимание я могла уделять самим ученикам, их проблемам. Когда ребенок приходил на занятия грустным, нервным или когда кого-то обижали на перемене, я находила время и возможность побеседовать с ним наедине и помочь решить его проблему. Благодаря хорошей атмосфере в классе у учеников пробудились мотивация и интерес к занятиям, трудности уже не пугали их.

Учитель должен всегда помнить, что каждый ученик – это целый мир, и в этот мир нужно суметь войти. Мне удалось это сделать в первую очередь потому, что у меня всегда находилось время для ученика, для того, чтобы его выслушать, понять его проблему и помочь. Сегодня у учителей на это просто нет времени – они постоянно должны заниматься проблемами дисциплины и бороться с разгулом насилия. Не вникая в нужды и проблемы ученика, учителя упускают тем самым уникальную возможность изменить его судьбу к лучшему.

Параллельно с учебой в Иерусалимском университете я начала искать работу и обратилась в областную школу, где учились дети из близлежащих кибуцев и мошавов. Вначале последовал категорический отказ – с точки зрения администрации я была слишком молода, да и опыт учительницы-солдатки в их глазах не был достаточно убедительным. Я, в отличие от них, была уверена в своих силах и продолжала настаивать, так что в конце концов они решили дать

мне шанс.

Я снова получила четвертый класс и, несмотря на свой успех в Тверии, опасалась, что с кибуцными детьми все будет намного сложнее – кибуцное движение по идеологическим соображениям не придавало значения оценкам и даже учебе в целом. Я опасалась также, что администрация школы и родители учеников не одобрят «буржуазные» правила вежливости, на соблюдении которых я так настаивала.

Несмотря на все это, я решила попробовать в Иерусалиме метод, оправдавший себя в Тверии. На сей раз я пришла с уже подготовленной заранее схемой класса и, познакомив учеников с их правами и обязанностями, начала тщательно следить за их соблюдением, постоянно контролируя ситуацию. Прошли примерно два месяца, в течение которых ученики проверяли границы дозволенного и убеждались в серьезности моих намерений. Родителям их неожиданно пришлось по вкусу, что дети готовят домашние задания и говорят «спасибо», «пожалуйста» и «извините». Таким образом, я убедилась в силе выработанных мной принципов и решила, что отныне буду применять их всюду, где придется работать. И действительно, в течение многих лет я не переставала удивляться тому, насколько эффективными они оказались.

К моему большому сожалению, в Иерусалиме отсутствовала система подробного инструктажа, которая существовала в Тверии. Были, правда, курсы повышения квалификации, но они не имели никакого отношения к тому учебному материалу, который проходили в классе. Преподавание в школе требует такого круга знаний, какой не нужен иногда и профессору в университете, и потому курсы необходимы – но вовсе не те, на которые я в течение многих лет вынуждена была тратить огромное количество времени. Я составила для себя свою собственную программу повышения квалификации, посещая в университете лекции, которые помогали мне лучше понять учебный материал.

Сочетание занятий в университете и преподавания в школе доставляло мне особое удовольствие. В то время, как большинство студентов училось для того, чтобы сдать экзамены, я превращала полученные мною знания в конкретные уроки, причем ученики очень хорошо это чувствовали и живо реагировали. Сочетание занятий в университете, преподавания и культурной жизни Иерусалима было важно для меня и в личном плане. Я приехала в столицу и поступила в университет в надежде по окончании учебы начать работать в МИДе. Я изучала

иностранные языки и общественные науки, что же касается преподавания, то это был способ оплатить учебу – я ни в коем случае не видела в школе предназначение всей своей жизни. Я продолжала заниматься этим, потому что у меня это хорошо получалось, но в каком-то смысле не я выбрала школу, а она выбрала меня.

Многие учителя относятся к школе, как к своему призванию, и именно у них чаще всего опускаются руки оттого, что львиную долю времени приходится уделять не преподаванию, а проблемам дисциплины. Я не испытывала подобного разочарования именно потому, что не собиралась посвятить школе всю свою жизнь. Школа была для меня работой, и я старалась делать ее как можно лучше.

После нескольких лет в начальной школе я стала преподавать в средних классах. Чтобы облегчить переход учеников из начальной школы в среднюю, я продолжала вести тот же самый класс, с которым работала в начальной школе. К этому времени я стала брать класс не меньше чем на три года, чтобы в полной мере насладиться результатами вложенных мною усилий.

Со временем у меня создалась репутация учительницы, которая может справиться с любым классом, и потому, когда возникла необходимость в учителе математики в одном из особенно трудных десятых классов, администрация обратилась ко мне. Я ответила, что у меня нет достаточной квалификации в преподавании математики. «Не беспокойся, ученики этого класса вообще не знают, что такое сложение и вычитание», – услышала я в ответ. Для того, чтобы понять уровень требований, соответствующий десятому классу, я просмотрела весь учебный материал и решила, что сделаю все для того, чтобы школьники закончили год на должном уровне.

В первый раз в жизни я вела урок в 10-м классе. В нем учились 25 хулиганов, перед которыми трепетали не только соседние классы, но и вся школа. Тем не менее, я не испытывала никакого страха и приступила к своей работе с чувством полной уверенности в своих силах – я знала, что все будет в порядке.

В классе был хаос. Ученики кидались стульями, переругивались и отпускали замечания в мой адрес. Я продолжала стоять в дверях до тех пор, пока не наступила относительная тишина, и только после этого вошла в класс.

«Спасибо вам за теплый прием, теперь я вижу, на что вы способны, – сказала я и добавила: – Но это последний раз, когда вы ведете себя таким образом».

Я начала, как обычно, с прав и обязанностей, но на сей раз при-

бавила нечто новое: по тем оскорблениям, которые я услышала в начале урока, я поняла, что главная проблема учеников – их низкая самооценка. «Вы уверены, что не знаете математики потому, что она вам не по силам, – сказала я им. – Я обещаю вам, что вы будете знать математику на уровне десятого класса, а некоторые из вас даже смогут перейти в более продвинутую группу». В ответ раздались смех и замечания вроде «Он же дебил, как он может понять математику?!» или «Зачем вообще нужна математика?» В конце урока, когда я объяснила все правила, права и обязанности, ко мне подошел один из учеников и спросил: «Скажите, все эти глупости, о которых вы говорили, – они действительно работают?»

Прошли примерно два месяца, прежде чем класс пришел в рабочее состояние. Были дни, когда у меня буквально опускались руки. Я не давала спуску ни одному нарушителю правил: даже когда в классе царила прекрасная атмосфера, и даже когда я знала, что мое замечание по поводу малейшего нарушения правил испортит ее, я ни минуты не сомневалась. По окончании учебного года ученики дошли до того уровня, который необходим в десятом классе, а некоторые действительно перешли в более продвинутую группу. Математика превратилась в их любимый предмет, и нередко я покидала класс, когда они все еще продолжали заниматься. Подростки ощущали, насколько они выросли, и были глубоко благодарны мне за это. Это была не та любовь, которую испытывают к учителю, ставящему высокие оценки не по заслугам, – это была настоящая благодарность, исходящая из глубины души.

По завершении года я вместе с семьей уехала на два года в США, где мне снова пришлось начинать с нуля. Желая расширить свои знания, я поступила в университет на факультет кино и параллельно стала искать работу преподавателя. В США, естественно, никто обо мне не слышал, да и вообще – еврейские школы старались не принимать учителей из Израиля, поскольку о них шла дурная слава. Мы приехали в ноябре, после начала учебного года, и поэтому я смогла получить только место замещающего учителя. Ничего хуже придумать было нельзя: я была учительницей из Израиля, мой английский оставлял желать лучшего и я была всего лишь замещающей. Более того – вела уроки иврита, который в школе особой любовью не пользовался. Да что там любовью – ученики, в основном после бар-мицвы, люто ненавидели этот язык, а статус учителя иврита, не говоря уже о его заместителе, был самым низким в школе.

Если ситуацию в израильских школах можно охарактеризовать как

полный хаос, то ситуация в еврейской школе в пригороде Вашингтона, и тем более на уроке иврита, была в тысячу раз хуже. Это касалось не только меня – у всех израильских учителей, с которыми я разговаривала, было подавленное настроение. Несмотря на все это, я решила работать с американскими еврейскими детьми по той же системе, что и с их израильскими сверстниками-кибуцниками: я не входила в класс до тех пор, пока там не воцарялась полная тишина, готовила схему класса и заполняла ее именами учеников – и с этого момента начинался хорошо знакомый мне процесс. Несмотря на то, что я лишь замещала основного учителя, схема класса помогла мне провести первый урок в полной тишине. Я знала имена детей, знала, кто они. Я могла работать. Там, в США, я поняла, что созданная мной система является универсальной.

Эйнат:

В то время как моя мать преподавала в американской еврейской школе, я и мой брат учились в городской общественной школе. Мои родители хотели, чтобы я познакомилась с местной культурой, и я до сих пор с удовольствием разглядываю свою выпускную фотовиньетку, на которой запечатлены мои белые, желтые, черные и коричневые одноклассники, среди них было немало иностранцев. Два года, которые я провела в четвертом и пятом классах американской школы, были моим первым опытом учебы за границей, и только намного позже я смогла оценить то влияние, которое оказало на меня общение с самыми разными людьми, представителями разных рас и национальностей.

Сама школа с ее просторными помещениями, жесткими правилами (во время перемен нельзя было находиться в коридорах и в классах, только во дворе), продленным учебным днем (до 15.00 для учеников начальной школы), с уклоном на развитие способностей и навыков, произвела на меня неизгладимое впечатление. Я помню, как уже в пятом классе нас последовательно, шаг за шагом, учили писать сочинения. Всю важность того, что это делалось в таком юном возрасте, я поняла намного позже. Мои детские школьные впечатления остались со мной на всю жизнь, часть из них вошла в эту книгу в качестве рекомендаций для школы будущего.

Мири:

После двухлетнего пребывания в США я вернулась в израильскую

школу. Благодаря тому, что у меня была степень бакалавра по истории, я начала преподавать историю, международную политику и обществоведение в старших классах. Как и в прошлом, я хотела быть со своими учениками на протяжении, по крайней мере, трех лет и потому начала работать с девятым классом в средней школе и вместе с ними перешла в десятый класс, в гимназию. И здесь система, которая оправдала себя в Тверии, продолжала эффективно действовать. Друзья, читавшие черновой вариант этой книги, просили меня написать и о провалах моей системы. Если бы такие провалы были, я бы сделала это с радостью – но их просто не было. Мне повезло: в борьбе за создание нормальной атмосферы в классе я всегда пользовалась полной поддержкой директоров, с которыми работала, – наверное, потому, что правила, на соблюдении которых я настаивала, были естественными, в них не было ничего необычного. Эта поддержка позволяла мне благополучно преодолевать кризисы первых месяцев, когда класс не принимал нововведений, а родители не очень понимали, чего я хочу: неожиданно низкие оценки детей возмущали их. Со временем они поняли, что настоящая проблема состоит в том, что в прошлом дети получали неоправданно завышенные оценки. В итоге я завоевала сердца и родителей, и детей: они убедились, что дело вовсе не в формалистике, не в стремлении соблюдать правила во имя самих правил, а в желании поднять уровень и качество знаний. По истечении нескольких месяцев упорной работы мне уже не нужно было удалять учеников из класса, при этом ни один ученик не бросил школу. Дети поняли, что жесткие правила не имеют никакого отношения к диктатуре – наоборот, именно они позволяют учиться в более свободной и приятной атмосфере. Я получила еще одно доказательство того, что серьезность намерений учителя и его готовность неуклонно следовать установленным правилам заставляют и детей, и родителей в конце концов согласиться с ним – но только после того, как в результате борьбы ему удается доказать им правильность своего понимания понятий «диктатура» и «свобода».

Значение системы и важность соблюдения правил с самого начала особенно ярко проявлялись при сравнении ситуации в моем классе с положением в других классах. В начале учебного года многие учителя хотят завоевать любовь учеников тщательно подготовленными уроками и, чтобы не испортить праздничную атмосферу, уделяют мало внимания дисциплине. Начиная преподавать в новом классе, я, наоборот, всегда самым подробным образом останавливалась на

правилах поведения, на правах и обязанностях. Учителя, которые на первых уроках не уделяли достаточного внимания проблемам дисциплины, вынуждены были заниматься этим потом весь год, в то время как я проводила уроки в нормальной и плодотворной атмосфере.

Культура дискуссии была в центре моего внимания на протяжении всех этих лет. Часто дети, и не только дети, не умеют и не любят слушать других, они в первую очередь хотят высказаться сами. Я заставляла их прислушиваться к мнению собеседника и просила, прежде чем высказать свое мнение, отреагировать на мнение товарища. Неспособность слушать и реагировать немедленно влекла за собой соответствующую запись в схеме класса и, естественно, снижение общей оценки. Таким образом, ученики не просто повторяли чьи-то слова, а развивали дискуссию и вносили в нее что-то новое. Культура дискуссии в моем классе достигла такого уровня, что мои коллеги, присутствовавшие при этом, не верили своим ушам, не верили, что такое может происходить в израильской школе. И это наполняло меня чувством гордости.

Начав работать в старших классах, я модифицировала свою систему, приспособив ее к более взрослым ученикам, способным сознательно взять на себя ответственность. В том, что касается домашних заданий, я всецело полагалась на самих учеников. В начале урока я спрашивала, кто не подготовил домашнее задание, после того, как два-три ученика поднимали руки, я брала несколько тетрадей, и на этом заканчивалась проверка домашних заданий. Столкнувшись в первый раз с ложью, я, не скрывая возмущения, немедленно вернулась к системе дежурных.

Дети были расстроены и опечалены, и я поняла, что сделала ошибку. Мне было ясно, что всегда найдутся несколько учеников, которые будут злоупотреблять оказанным им доверием, но, несмотря на это, я все-таки решила вернуться к прежней системе. Ее преимущества в создании атмосферы ответственности и обязательности в классе были очевидны, тем более, что и без проверки домашнего задания мне не составляло особого труда определить, кто готов к уроку, а кто нет. Через некоторое время уже никто не прибегал к обману.

После того как я завоевала прочное положение в качестве учительницы старших классов, мне поручили преподавать ТАНАХ в одном из сильных классов, где до сих пор этот предмет был объектом всеобщей ненависти. Хотя мне и приходилось преподавать ТАНАХ в средних классах, моя специализация не имела с ним ничего общего.

Тем не менее, я согласилась. Чтобы добиться успеха, мне пришлось приложить немало усилий, я прослушала специальный курс в университете. Опыт моей работы с этим классом, как и с классом, в котором я преподавала математику, неопровержимо свидетельствует: основное в профессии учителя – это методика преподавания, а не знание того или иного предмета. Учитель может преподавать разные дисциплины, важны не его степень и не его знания в этой области, а методы преподавания. Именно это самое трудное и самое ценное. Что же касается знаний, то их всегда можно пополнить.

После моего возвращения из США центральное место в дискуссиях по проблемам образования стал занимать вопрос, влияние которого на всю систему израильского образования трудно переоценить: интеграция. Как это часто бывает с хорошей идеей, ее воплощение приводило на память известную фразу: «Дорога в ад вымощена благими намерениями». Интеграция была проведена без какой-либо минимальной подготовки: в один и тот же класс посадили продвинутых школьников и детей, которые с трудом могли читать и писать. Практически не было учеников, которые чувствовали себя хорошо в этих новых «интеграционных» классах. Отстающие ученики с особой остротой сознавали свою слабость, многие из них реагировали на это проявлением агрессии, в то время как отличники были запуганы. На протяжении моей педагогической деятельности я всегда предоставляла ученикам полную возможность быть теми, кем они хотели быть. Я не наносила визиты их родителям, не интересовалась их домашней ситуацией и семейными корнями, поскольку верила, что ни один ученик не должен быть жертвой не зависящих от него обстоятельств своего рождения или воспитания. Я не вникала в то, какими были успехи того или иного ученика в прошлом, в моем классе он начинал с чистого листа. У меня не было никакого предвзятого мнения об учениках, и потому даже самые слабые и отстающие знали, что в моем классе у них есть реальный шанс преуспеть.

Интеграция лишила учеников их базисного права – добиться успеха, опираясь исключительно на свои собственные силы. Дети не в состоянии бороться с ярлыками, связанными с их семьей или этническим происхождением, которые часто навешивают на них. Они молчаливо соглашаются с тем, что о них говорят, и в итоге теряют веру в себя. Во имя так называемой интеграции сильных учеников сажали за одну парту со слабыми, последним без устали повторяли, какие жертвы приносятся во имя их блага, что еще больше усугубляло ситуацию. Часто это касалось не только слабых, но и сильных,

даже блестящих учеников: им также неустанно напоминали, что они из «интеграции». Это были годы, когда я воочию убедилась в том, насколько жестокими могут быть дети.

Напряжение, которое создала «интеграция», привело, в конце концов, к взрыву насилия, который ознаменовал собой начало новой эпохи в израильской системе образования – эпохи жестокости и насилия. Одновременно министерство усилило давление на учителей с тем, чтобы те вообще не смели удалять учеников с урока и не исключали их из школы, вне зависимости от того, какой вред эти дети могли принести другим. Политическая власть и система образования были готовы на все, чтобы доказать пользу интеграции, утверждая, что процент бросивших школу учеников падает, а процент получивших аттестат зрелости растет. Руководство закрывало глаза на происходящее и замалчивало акты насилия в школах, а учителя, лишившиеся поддержки администрации, были бессильны что-либо изменить.

В результате всего этого изменился и статус классного руководителя. В прошлом классными руководителями становились самые успешные и уважаемые учителя. Теперь, когда на них обрушилось огромное количество проблем, для решения которых у них не было ни инструментов, ни поддержки администрации, классные руководители стали либо бросать школу, либо переходить к преподаванию конкретного учебного предмета. Таким образом, профессия учителя-предметника стала самой почетной и уважаемой, в то время как классные руководители полностью потеряли свой статус и превратились в своего рода нянек, что отпугнуло от этой профессии немало учителей.

Проявления насилия и жестокости, ставшие следствием так называемой «интеграции», привели в конце концов к закрытию школы, в которой я работала. Вместо того, чтобы бороться с этими явлениями, что было не только необходимо, но и возможно, приняли решение закрыть школу, несмотря на то, что именно здесь работал высококвалифицированный учительский состав. С моей точки зрения, это было громадной ошибкой.

Помогло мне пережить этот страшный период наличие моего собственного класса. С тех пор как я оставила классное руководство и перешла на преподавание конкретных дисциплин, мне приходилось постоянно бороться с грязью и запущенностью классных помещений. Я требовала от учеников, чтобы перед началом занятий они нашли мусорное ведро и веник, убрали класс, приготовили мел.

Я ни в коем случае не готова была мириться с горами мусора, которые встречали меня на пороге некоторых классов. «Где веник?» – спрашивала я, и несколько учеников делали вид, что начинают его искать. Веника, конечно, не было, но я не сдавалась: «Подберите мусор с пола!» С неохотой вставали двое, но я настаивала: «Все должны заняться уборкой!» Ученики делали вид, что убирают, лениво поднимая с пола микроскопические крошки. Как правило, классы, за которые отвечали другие учителя, находились в ужасном состоянии: испорченная доска, порванные, устаревшие плакаты, исписанные столы, сломанные стулья, разбитые окна.

Сразу же после перехода в новую школу я попросила директрису дать мне класс. Несмотря на то, что просьба выходила за рамки установленных правил, директриса, скрепя сердце, согласилась. Нескрываемое недовольство администрации нарушением установленных правил не помешало классу в скором времени превратиться в образцовый. В конце года я передавала свой класс в том состоянии, в каком его получала, а иногда даже и в лучшем: чистым, украшенным, с целыми стульями, столами и доской. Дети следили за чистотой еще более рьяно, чем я: бывали случаи, когда в нашей классной комнате занимались другие классы. Как правило, после их ухода она была похожа на свалку. Мои ученики не только тут же наводили порядок, но и немедленно начинали искать виновных. Учителя рассказывали мне, что когда мои дети занимались с ними в нашей классной комнате, они тщательно следили за тем, чтобы другие ученики не портили классное имущество.

Мои ученики были моей последней линией обороны. Когда мне пытались не дать пройти, когда в меня летели футбольные мячи, – они немедленно вмешивались и останавливали хулиганов. Когда школьники из другого класса стали бросать камни в наши окна, они выбежали во двор и остановили их. Однажды я поставила «неуд» ученику, которого поймала на списывании. Когда он попытался наброситься на меня, угрожая убить, трое моих учеников схватили его и оттащили от меня.

Немало учителей страдали от издевательств в школе, но по финансовым соображениям не могли себе позволить прекратить работу. Не чувствуя поддержки со стороны руководства, они предпочитали молчать, обвиняя в происходящем себя. Вместо того чтобы потребовать от администрации вмешаться и навести порядок, они стыдились своего унижения и потому молчали. В учительской я часто слышала рассказы, от которых у меня в буквальном смысле слова

стыла кровь в жилах. Во время общеизраильских семинаров становилось ясно, что подобная ситуация сложилась практически везде, но все мирились с этим как с неизбежным злом. Со временем насилие приобрело такой размах, что многие учителя стали относиться к этому, как к норме. Освобождая себя от ответственности за происходящее, они искали внешние причины, обвиняя общество, политическую ситауцию в стране, американизацию и т.д.

Я с болью видела, как система образования теряет прекрасных учителей, неспособных бороться с нараставшей волной насилия. Приток в школу молодых и талантливых педагогов продолжался, но лишь немногие оставались надолго. Все больше и больше появлялось учителей, главный талант которых заключался просто в выживании. Были учителя, которые покупали спокойствие на уроках ценой незаслуженно высоких оценок. Ученики были убеждены, что они по праву получают эти оценки, и так возникал своеобразный «союз» между учителями, главной целью которых было не обучение, а выживание, и учениками. Другие учителя сумели продержаться целый год благодаря тому, что подменяли преподавание рассказами историй из своей личной жизни и беседами с учениками. Во всех этих случаях ученики скрывали истинное положение вещей, и только в конце года старшие учителя, координаторы по определенным дисциплинам, с удивлением обнаруживали, что дети ничего не делали, и должны были тратить время на то, чтобы в нескольких лекциях преподать пропущенный на протяжении целого года материал.

Многие считали, что плодотворная атмосфера, сложившаяся на уроках в моих классах, связана с некими особыми качествами, присущими только мне. Я никогда так не думала – я уверена, что это под силу любому учителю. Я никогда не была выдающимся оратором и, в отличие от некоторых других учителей, не могла с первого же слова приковать к себе внимание учеников. Для того, чтобы успешно работать, мне всегда нужна была нормальная атмосфера, я не способна была войти в класс и сразу же увлечь всех учеников пустой болтовней. Мои слова всегда были тщательно взвешены, и я всегда нуждалась в тишине, порядке и внимании для того, чтобы успешно работать. У меня слабый голос, я не умею кричать: благодаря моей системе работы, мне и не приходилось этого делать.

Эйнат:

Если учитель хочет добиться успеха, он обязан проявлять твер-

дость. К сожалению, далеко не все это понимают, что очень хорошо видно на примере моих друзей – соблюдающей религиозные традиции супружеской пары и их маленького ребенка. Они были не в состоянии сказать «нет» своему чаду, которое пользовалось этим вовсю и буквально терроризировало своих родителей. Те разводили руками и утверждали, что ничего не могут с ним поделать. Только в одном случае они одержали успех, запретив просмотр телевизора в субботу. Ребенок поначалу был очень недоволен, но быстро понял, что по этому поводу не будет никаких переговоров. В то же время в любом другом вопросе, там, где еврейские традиции и сам Господь Бог не стояли за ними, родители полностью капитулировали. Меня поражало, что родители никоим образом не распространяли субботний телевизионный опыт на другие сферы, они просто не понимали, что непреклонность, которую они проявили в вопросе о телевизоре, могла привести точно к таким же результатам и в других вопросах.

Мири:

В атмосфере всеобщего беспредела многие ученики оказались брошенными на произвол судьбы. Родители, как правило, не знали о том, что происходит с их детьми. Основное внимание уделялось проблемным детям, терроризировавшим учителей и своих сверстников, или тем, чьи родители беспрерывно вмешивались в школьные дела. Те же, кто действительно нуждался в защите, часто оставались без нее. Беспрерывно появлявшиеся на свет реформы и учебные планы не имели никакого отношения к тому реальному аду, в который погрузились школы. Нам, учителям, приходилось тратить кучу драгоценного времени на бессмысленные лекции прибывавших в школу «специалистов» с их идиотскими теориями, не имевшими ни малейшего отношения к действительности. Мне было особенно больно потому, что я знала – решение есть, и оно достаточно простое. Но система продолжала оставаться глухой и слепой, нормальная атмосфера в классе, подготовка домашних заданий воспринимались как нечто утопическое, возможное только в «английском частном интернате». Мой опыт доказывал – если учитель ни в коем случае не готов мириться с определенными явлениями, они просто-напросто исчезают. Этого не понимали руководители системы образования, ни у кого из них не было достаточного мужества, чтобы сказать: «Хватит! Довольно!» и сделать всю черную, но необходимую работу для того, чтобы положить конец насилию и беспределу.

Эйнат:

В последние годы пропасть между тем, что реально происходит в школах, и тем, как видит ситуацию министерство, продолжает расширяться. Я присутствовала на лекции под названием «Что такое хорошее образование», которую читал один из выдающихся авторитетов в сфере просвещения. В какой-то момент к нему обратился студент Института им. Вейцмана и спросил, знает ли он, какой размах приобрело насилие в школах. «Если ситуация не изменится, я отдам свою дочь в частное учебное заведение, а если положение ухудшится, я постараюсь найти работу за границей, чтобы избавить моего ребенка от обучения в израильской школе», – сказал этот студент. Выдающийся авторитет как воды в рот набрал: было ясно, что, несмотря на все свои замечательные теории, он не может ответить на этот вопрос и на самом деле понятия не имеет о тех реальных проблемах, с которыми сталкивается школа. В другой раз я встретилась с отцом ребенка, который являлся представителем одного из известных филантропов в области образования и в этом своем качестве пытался как-то улучшить ситуацию. Попытки попытками, но сам он откровенно признался, что перевел своих детей в частную школу – и не только из-за разгула насилия, но из-за выпускного вечера, низкий уровень которого с особой наглядностью показал атмосферу беспредела, царившую в этой школе. И в том, и в другом случае родители были настоящими патриотами Израиля, они верили в государственную систему образования, но при этом не были готовы принести в жертву идеологии своих детей.

Мири:

Кроме насилия и беспредела, в эти годы появились четыре новых фактора, которые превратили жизнь учителя старших классов в ад. Первый – на учителей оказывалось постоянное давление с тем, чтобы они ставили хорошие оценки на выпускных экзаменах вне всякой связи с какими-либо объективными критериями. Второй – настоящая эпидемия списываний и лжи. Третий – невероятное количество детей с так называемым «Синдромом дефицита внимания и гиперактивности» (СДВГ)*. Четвертый – усиливающееся пагубное вме-

* *Ивритский термин ליקויי למידה (ликуэй лемида, проблемы обучаемости) переведен в русском издании этой книги как СДВГ (синдром дефицита внимания и гиперактивности). Соответствующее ивритское понятие шире, оно включает в себя также дисграфию, дислексию и другие проблемы обучаемости (прим. пер.).*

шательство родителей в ход обучения.

Из процесса получения знаний учеба превратилась в процесс добывания оценки любой ценой. Когда я только начинала преподавать в старших классах, ученики хотели изучать то, что было им интересно. Это касалось не только детей кибуцников, которых аттестат зрелости не интересовал по определению, – и городские дети не особенно стремились к высоким оценкам. Со временем аттестату зрелости начали придавать такое значение, что все, не имевшее к нему отношения, просто не существовало. Сколько усилий нужно было мне приложить, чтобы убедить учеников в том, что разнообразные материалы, которые я подготовила для урока – фильмы, картины, музыка, мифология, не нанесут, не дай Бог, ущерба их подготовке к аттестату зрелости! Несмотря на давление со стороны учеников, я не соглашалась сократить материал урока только до требований аттестата – я верила, что именно дополнительные материалы разнообразят и обогащают урок, делают его интереснее. Свою точку зрения мне приходилось отстаивать в тяжелой борьбе, убеждая учеников, что можно одновременно расширять свои горизонты и готовиться к экзаменам на аттестат.

Оценки, а особенно оценки на аттестат зрелости, постепенно приобретали все большее значение, пока полностью не вытеснили все остальное. Оценка превратилась в альфу и омегу обучения, ученики прилагали все усилия, чтобы ее улучшить, включая требования пересмотра результатов экзамена, жалобы на несправедливое отношение учителей, вмешательство родителей, а иногда даже и угрозы. Наблюдая за тем, как этот процесс набирал силу, я поняла, что единственным способом борьбы здесь может быть только полная открытость. Я решила научить своих учеников самих оценивать качество и уровень экзаменационных работ с тем, чтобы они поняли, на основании каких критериев ставится оценка и почему она не является произвольной. Проверяя работы, я записывала свои замечания отдельно, а ученикам возвращала только лист с окончательной оценкой. В то же время я раздавала ученикам «показательную работу», которая должны была служить образцом и состояла из ответов самих учащихся. В тех редких случаях, когда ни одного правильного ответа не было, я давала ответы сама. Как правило, учащиеся видят только свою работу, именно она служит им мерилом, и потому им иногда кажется, что к ним относятся несправедливо. В данной ситуации им было с чем сравнивать: я проходила вместе с учеником его экзаменационную работу, но теперь уже с помощью «показательной

работы» объясняла, чего, собственно, ожидала от него в ответах на каждый вопрос. После того, как ученик понимал свои ошибки, он должен был сам прокомментировать свою работу. После этого я брала на проверку некоторые работы для того, чтобы проверить замечания, сделанные учениками. До тех пор пока ученики не утверждали полученную ими оценку, она не считалась окончательной. В итоге ученики превращались в моих партнеров при выставлении оценки, они видели в ней не что-то навязанное мной, а реальное отражение уровня их знаний в сравнении с уровнем их одноклассников.

У многих учителей, особенно тех, для кого преподавание не было основной работой, не хватало терпения изо дня в день проверять знания своих подопечных и ставить соответствующие оценки, они предпочитали ставить 90 и 95 без всякой связи с реальными знаниями ученика. В результате такие ученики были уверены, что по праву получают высокую оценку за довольно посредственную работу. Учителям, которые ставили оценки на основе реального уровня учащегося, приходилось несладко. В большинстве случаев они решались ставить высокие оценки, поскольку это не требовало от них никаких усилий и избавляло от жалоб учеников и гнева родителей.

Подобное поведение подрывало сами основы и критерии обучения. Я помню случай, когда в конце устного экзамена одного весьма посредственного ученика экзаменатор сказал: «Это очень слабый ученик, он пришел на экзамен неподготовленным, и поэтому, несмотря на всю тяжесть такого решения, мне ничего не остается как поставить ему… 88!» Следующим вошел блестящий ученик, которому этот преподаватель поставил оценку 98. Только десять баллов отделяли одного от другого, в то время как их реальные знания отличались как небо от земли. Все, что я делала на протяжении многих лет, приучая учеников трезво оценивать свои знания и получать удовольствие от нелегких, но реальных успехов, пошло насмарку в этой дикой погоне за оценками. Ученик, привыкший самостоятельно добиваться успехов, не станет списывать на экзамене. Понятна горечь, которую он испытывает, когда на экзамене на аттестат зрелости вдруг видит, что намного более слабые ученики списывают – и получают более высокие баллы.

Акцент на оценки привел к ситуации, когда списывание и получивший невероятное распространение диагноз – «синдром дефицита внимания и гиперактивности» (СДВГ) – преследовали одну цель – не слишком утруждая себя, получить хорошую оценку. Война велась беспрерывно на всех фронтах: ученики наловчились воровать

экзаменационные листы в то время, когда ассистент делал их копии, в ответ я стала печатать эти листы дома и сама копировала их в школе за несколько минут до начала урока. Я знала, что ученики ищут любую возможность для списывания, и потому старалась держать экзаменационные вопросы под своим контролем до самого начала экзамена.

Борьба со списыванием требовала от меня немалых усилий: я помню случай, когда ученик стащил экзаменационный лист и с помощью своей подружки-отличницы подготовил ответы заранее. Несмотря на то, что на экзамен было отведено два часа, он сдал свою работу через полчаса. Я знала, что это не под силу даже самым сильным ученикам. Тем не менее, ученик категорически отрицал, что пришел на экзамен с уже готовыми ответами. Тогда я дала ему чистые листы и попросила на скорость заполнить их чем угодно, любыми словами и предложениями, чтобы посмотреть, сколько времени у него это займет. Через несколько минут он сдался и признался, что листы с ответами были им подготовлены заранее.

Со временем списывание перестало считаться чем-то зазорным. Перед одним из выпускных экзаменов ко мне обратился ученик и попросил: «Поставьте мне 60 (удовлетворительно) по "матконет"*». – «Как я могу поставить тебе 60, если ты не сдал ни одного экзамена?» – спросила я. Он повторил: «Поставьте мне 60, а по самому экзамену я получу 90». На мой вопрос, как именно он собирается это сделать, он ответил: «Это уж мое дело!»

Я помню случай, когда учительница не засчитала списанный «матконет», после чего началась настоящая кампания ее травли, включавшая проколотые шины ее автомобиля, жалобы областному инспектору и даже телефонные угрозы убийства. Родители тоже закрывали глаза на списывание. Один раз, в качестве старшего учителя, я вызвала на беседу родителей ученика, пойманного на списывании экзамена «матконет». Встреча происходила в присутствии директора. В ходе беседы отец одобрительно похлопал по плечу своего отпрыска и с усмешкой обратился ко мне и к директору: «Подумаешь, все это делали, вы что же, никогда в жизни не списывали?»

---

* *«Матконет» – внутришкольный подготовительный экзамен, соответствующий уровню и структуре экзамена на аттестат зрелости. Он предваряет экзамен на аттестат зрелости по соответствующему предмету и является как бы его репетицией. Составляет и проверяет его сам учитель, школа имеет право решить, что итоговый годовой балл выставляется как среднее арифметическое трех оценок: двух полугодовых плюс «матконет» (прим. пер.).*

В дополнение к эпидемии списываний в эти же годы угрожающий размах приняло новое явление – количество учеников, чьи слабые результаты в учебе стали объясняться медицинскими проблемами, в частности синдромом дефицита внимания и гиперактивности. Этот диагноз стал еще одним путем получения высоких оценок вне всякой связи со способностями и вложенным трудом. Еще задолго до того как вообще начали говорить о проблемах дефицита внимания, были единичные случаи, требовавшие особого подхода. Обычно после того как такой ученик сдавал письменную работу, я проверяла его знания устно, так что грамматические ошибки, причиной которых могла быть дислексия или что-то другое, не влияли на оценку. Благодаря этому проблемные ученики старались писать свои работы ясно и четко.

Повсеместное распространение диагноза СДВГ привело к тому, что ученики стали пользоваться им направо и налево. Один из учеников гордо объявил мне, что у него обнаружен СДВГ и потому он отныне будет сдавать экзамены только устно. Судя по работам, которые он подавал мне прежде, было ясно, что никаких особых проблем у него нет: работы были написаны достаточно четко, и мне не составляло особого труда понять их. Несмотря на мои возражения, ученик и его родители, которым этот диагноз стоил немало усилий и денег, продолжали настаивать. Я вызвала к себе ученика и сказала: «Я требую, чтобы ты писал письменный экзамен точно так же, как это делают твои одноклассники. По завершении экзамена, в перерыве, я вместе с тобой прочту то, что ты написал. Если мне что-то будет непонятно, я задам тебе вопросы». Благодаря твердой позиции, занятой мной, ученик все-таки написал письменную работу. В отношении других учеников, утверждавших, что у них есть право на устный экзамен, я вела себя так же. Достаточно быстро выяснилось, что и после получения соответствующего диагноза ученики не теряли способности ясно и четко излагать свои мысли на бумаге и через некоторое время просто перестали требовать для себя устных экзаменов. Другие учителя моего потока, которые поверили ученикам с «диагнозом», были вынуждены надолго оставаться после уроков для того, чтобы провести отдельный устный экзамен.

Один случай был особенно непростым. В первый день занятий в новом классе один из учеников объявил мне, что страдает СДВГ и потому должен быть освобожден от участия в уроке и от написания его итогового конспекта. Я поговорила со школьным психологом, которая сказала мне, что действительно, речь идет об очень проблем-

ном мальчике, прошедшем многочисленные врачебные проверки. Тем не менее, ничто в поведении ребенка не указывало на то, что он действительно испытывает какие-то серьезные затруднения. Я решила разобраться в этом поглубже и предложила ученику следующее: в конце каждого урока он будет подавать мне письменный конспект, за это я освобожу его от экзаменов, а годовая оценка будет выставлена по результатам этих конспектов. С этого момента ученик проявил удивительный талант в написании конспектов. Они были на высочайшем уровне, а сам он на протяжении урока был предельно внимателен и сосредоточен. Это было еще одним доказательством того, что, за исключением крайне редких случаев, все, в конечном счете, сводится к стимулу: при его наличии большинство проблем, как правило, исчезает. Когда через несколько недель на педсовете обсуждались серьезные проблемы этого ребенка, я, к всеобщему удивлению, представила его прекрасные конспекты.

Несмотря на то, что моя система полностью оправдала себя в отношении учеников с липовыми диагнозами, с экзаменами на аттестат я ничего поделать не могла. Соблазн был слишком велик, и потому ученики вовсю использовали свое право на устный экзамен, в результате чего многие получили оценки, намного превышавшие их реальный уровень знаний и способности.

Желание любой ценой получить высокую оценку толкало родителей ко все более и более активному вмешательству в дела школы и самым губительным образом сказывалось на ребенке. Папа одной девочки, адвокат по образованию, вызвался быть членом родительского комитета и в этом своем качестве проявил немалую активность. Его цель стала ясна довольно быстро: запугать учителей. Каждый раз, когда ему или его ребенку не нравилась полученная оценка, он направлял письмо учителю, а копию директору, требуя срочной встречи и объяснений. Если учителя не поддавались давлению, он направлял письма инспекторам министерства. Те, увидев письмо на бланке известной адвокатской компании, впадали в панику и немедленно требовали от учителей подробных объяснений. Что же касается девочки, то она быстро осознала свою силу и стала использовать ее «на всю катушку». В результате возникла ситуация, при которой учителя всеми правдами и неправдами старались избежать преподавания в классе, где училась эта девочка, а если это не получалось, немедленно отказывались от борьбы и ставили ей высокие оценки.

На протяжении многих лет я была свидетелем того, как наша си-

стема образования скатывается все ниже и ниже. В прошлом году я, наконец, оставила преподавание. До сих пор помню то глубокое впечатление, которое произвели на меня слова учеников одного из выпускных классов: только закончив школу, они разрешили себе сказать правду – что они не стремились к легкой жизни, не хотели, чтобы учителя шли у них на поводу. На протяжении всей своей учительской карьеры я неоднократно убеждалась в том, что именно тогда, когда я не уступала ученикам, они были особенно благодарны мне. Наиболее распространенной претензией учеников по окончании школы было: «Зачем вы вообще к нам прислушивались? Понятно, что мы всегда хотели легкой жизни, но ваша-то задача как раз и состояла в том, чтобы не уступать нам и требовать большего!» Ученики прекрасно знают, когда их хвалят незаслуженно. Даже если вначале это им нравится, по-настоящему они ценят только того учителя, который бескомпромиссно требует от них работать по максимуму.

ВСТУПЛЕНИЕ

Истекающая кровью израильская система образования требует немедленной оперативной помощи. Она должна попасть в реанимацию с одной главной целью: остановить кровотечение. Нельзя предъявлять ей требования вроде таких: каждый день делать зарядку или вести здоровый образ жизни – реанимационное отделение и спортзал несовместимы. Система образования борется за выживание, и прежде чем ее улучшать, ее нужно вылечить, вернуть к нормальному функционированию.

Фраза «Дорога в ад вымощена благими намерениями» лучше всего характеризует то, что произошло. В системе образования более, чем в какой либо другой израильской системе, нет недостатка в людях, исполненных благих намерений. Учителя, родители, министерские чиновники – все хотят принести пользу, все хотят повысить уровень образования, все без исключения хотят видеть по окончании школы прекрасно образованных, социально активных, законопослушных, трудящихся на благо общества граждан. Почему же этого не происходит? Почему все мы ощущаем, что поезд системы образования стремительно несется в пропасть? Ответ на это прост: потому что многим кажется, что так называемое «предназначение» и тяжелая, ежедневная, «черная работа» учителя несовместимы.

Известно, какие проблемы стоят перед нашей системой образования: насилие в школе, отсутствие дисциплины, упор на оценки в ущерб настоящей серьезной работе, пассивные ученики, которых трудно заинтересовать чем-либо. Об этом знают все – за исключе-

нием комиссий, которые возникают и исчезают, не давая реальных ответов на реальные вопросы и занимаясь вместо этого школьной программой, бюджетом и структурными изменениями. Это ложный путь, который в лучшем случае может немного исправить ситуацию, но не решает главные проблемы, без чего невозможно никакое продвижение вперед.

Каждая комиссия предлагает глубокие реформы, что само по себе хорошо. Но прежде чем заниматься ими, нужно добиться тишины в классе, избавиться от куч мусора в помещении, нужно, чтобы урок начался вовремя и чтобы ученики вообще явились на него, чтобы они сделали домашние задания, чтобы на уроке можно было общаться без словесных оскорблений и чтобы яйца не летели в учителей и директора по дороге на урок. Как можно вообще говорить о каком-либо нормальном процессе обучения в той жуткой атмосфере насилия и постоянного напряжения, которая сложилась в школах? Учитель и ученики нуждаются в нормальных условиях работы, которые сейчас просто-напросто отсутствуют. Именно этим, а не изменением программы и придумыванием различных поощрений должна заниматься система образования. Нет никакого смысла обещать человеку со сломанными руками и ногами денежный приз в миллион долларов за участие в марафонском забеге – все, что необходимо пострадавшему, это первая помощь. На протяжении многих лет система образования находится в состоянии перманентной войны, она не функционирует – но вместо оказания ей реальной помощи, миллиарды шекелей вкладываются в нереальные программы.

Никто, в том числе и министры с их грандиозными реформами, не хочет заниматься мелочами. Не родилась еще комиссия, которая занялась бы проблемой чистоты и дисциплины в школе, борьбой с угрозами в адрес учителей, бесконечными звонками мобильных телефонов на уроке или тем, как ученики входят в класс и как его покидают. Все это «частности», не интересующие тех, кто занимается «Образованием» с большой буквы. Комиссии, само создание которых рекламируется как огромное достижение, разрабатывают грандиозные планы, шансы на воплощение коих ничтожны – но министров это не интересует. Руководители министерства просвещения и члены комиссий не размениваются на мелочи – вместо этого, они переставляют организационные кубики, создают новые отделы, революционизируют преподавание истории, литературы, обществоведения или придумывают новую систему поощрений для учеников. Все это в глазах общества выглядит намного внушительней, чем ка-

кие-то там проблемы дисциплины, но на самом деле не имеет абсолютно никакого отношения к сегодняшней критической ситуации.
Комиссии не только предлагают «бодрящий напиток» истекающему кровью, страдающему от серьезных переломов больному – они почти всегда находят виноватого в лице тех, кто практически в одиночку борется со сползанием системы образования в пропасть. Речь идет, естественно, об учителях, о тех, кто, как резиновый жгут, стягивает вены больного, не давая ему истечь кровью. На протяжении многих лет руководители министерства просвещения постоянно мешают учителям выполнять свой долг, одновременно демонстрируя полное безразличие к их судьбе. То, что система образования в Израиле еще как-то функционирует, можно считать настоящим чудом. Объяснить это можно только мужеством учителей, каждый из которых ведет свою личную, не поддерживаемую системой, войну. Она ведется на всех фронтах не генералами, которые покинули поле боя, а солдатами, оставшимися на передовой.
Своими требованиями воплотить реформы в жизнь «вопреки учителям» министры и руководители системы обоазования наносят ей огромный вред. Кто, в конце концов, будет проводить эти реформы, кто будет отвечать за их реализацию? Действовать нужно с точностью до наоборот: каждая реформа должна ставить своей целью помочь учителю самым лучшим образом выполнить его миссию. Система образования базируется, в первую очередь, на учителях, и она должна сделать все, чтобы помочь им и оказать необходимую поддержку.
Игнорирование учителей, пренебрежение их мнением наносит вред прежде всего самой системе образования. Точка зрения, в соответствии с которой основная проблема – это плохие учителя, распространена сегодня очень широко. Она не только ошибочна, но и совершенно безосновательна: плохие учителя действительно есть, но и хорошим учителям или тем, кто обладает необходимыми для этого способностями, система не обеспечивает минимальных условий для реализации их потенциала. Учителя вынуждены работать при полном отсутствии поддержки со стороны администрации, они сражаются в одиночку с учениками и родителями, подрывающими их авторитет. В другой ситуации и при другом руководстве способности этих людей, расходующиеся сегодня на выживание, могли бы проявиться намного ярче.
Проблема вовсе не в учителях, а в системе, которая способна сломать даже самого хорошего учителя. Каждый раз, когда проблемы

образования становятся объектом пристального общественного внимания, высказываются самые фантастические идеи по замене существующих учителей на каких-то идеальных, выдуманных, совершенных. Таких учителей вне системы нет, зато они есть внутри нее – нужно только создать им нормальные условия работы для того, чтобы их способности и таланты проявились в полной мере.

Исследования в области управления и организации показывают, что в любой системе соотношение хороших и плохих работников примерно 80:10:10. 10% находятся на высшей отметке, 10 – на низшей и примерно 80 – середнячки, звезд с неба они не хватают, но готовы и хотят работать. Хорошая система умеет выжать максимум из этих 80%, плохая парализует их. Именно это происходит в израильской системе образования, где сегодня трудятся примерно 130000 человек. Условия, которые создает система, парализуют усилия большинства из них, и поэтому кажется, что 90% наших учителей никуда не годятся. На самом деле речь идет только о 10% – остальные могли бы принести немало пользы, но система просто не дает им это сделать. Что же касается 10% «суперменов», то и они должны прилагать востину нечеловеческие усилия для того, чтобы преодолеть возникающие на пути препятствия.

Школы и учителя, которые в существующей ситуации продолжают более или менее успешно функционировать, являются исключением из правил. Понятно, что система образования в целом не может ориентироваться на местные инициативы учителей и директоров, она не может опираться на опыт тех, кто вопреки всему в одиночку добивается успеха. Сегодня от каждого учителя и директора требуются недюжинные творческие способности для того, чтобы обеспечить нормальный учебный процесс. Это ни к чему хорошему не приведет: для того чтобы добиться действительного успеха, следует освободить учителей и директоров от необходимости каждый раз лезть из кожи вон, нужно найти не одноразовое, а системное решение.

Учитель является центральным звеном системы образования, и необходимо сделать все для того, чтобы обеспечить ему нормальные условия работы. Ситуация, при которой мнением учителя пренебрегают, статус его постоянно девальвируется, а сам он не пользуется поддержкой руководства, ведет в итоге к параличу всей системы.

Никто из тех, кто так рьяно борется за улучшение израильской системы образования, не догадался сделать элементарную вещь – спросить самого учителя, что, по его мнению, необходимо предпринять. Так родилась эта книга, в самом начале которой мы при-

водим слова профессора Роберта Стейка, которые на самом деле являются аксиомой: «Только опытные учителя знают секрет того, как действительно улучшить ситуацию в школах».

К сожалению, до сих пор никто по-настоящему не воспользовался этим опытом. Одна за другой комиссии пытаются решить проблемы образования, игнорируя главное – опыт и знания учителя, в своей ежедневной работе практически решающего назревшие проблемы.

Кричащий разрыв между успехами отдельных талантливых учителей и закрытостью системы в целом не может не вызывать возмущения. Ученики боготворят хороших учителей, родители делают все для того, чтобы их дети попали именно к ним, но система по-прежнему не обращает на них никакого внимания и занята нововведениями, способными только ухудшить ситуацию. В течение десятилетий учителя вынуждены выслушивать высосанные из пальца рекомендации различных комиссий и посещать лекции людей, не имеющих даже отдаленного понятия о том, что это такое – заинтересовать, обучать и воспитывать учеников. Несмотря на самые добрые намерения членов той или иной комиссии, выводы ее, как правило, ничего не стоят. Учителя, которые прекрасно понимают, что именно нужно предпринять, видят это задолго до того, как выводы эти попадают в печать!

В своей ежедневной работе хорошие учителя доказывают, что вовсе не обязательно мириться с нарастающей волной насилия и отсутствием дисциплины в школе. Они знают, как с этим бороться, но руки их связаны, в то время как так называемые «профессионалы от образования» не видят того, что творится у них под самым носом. Хорошие учителя знают, что дело вовсе не в чудодейственных рецептах, выдающихся способностях или харизматичности того или иного учителя – то, что делают они, по силам каждому учителю. Эта книга призвана обобщить опыт и знания, которые накопились у лучших учителей на протяжении многих лет, и сделать их достоянием общественности.

Книга состоит из трех частей, начиная с анализа существующего положения и заканчивая идеями, положенными в основу школы будущего.

Первая часть, занимающая примерно половину книги, посвящена анализу существующей в школе чрезвычайной ситуации. Она начинается с описания различных проблем, с которыми сталкивается школа, включая насилие и отсутствие дисциплины, парализующие сегодня сам процесс обучения. Людям, не знакомым с ситуацией,

трудно понять, до какой степени она катастрофична, и многие из тех, кто читали эту книгу в черновом варианте, отказывались верить, что все это происходит в их школе, с их детьми, утверждая, что такое возможно лишь в проблемных районах. Горькая истина заключается в том, что описанные здесь явления свойственны не отдельным школам, а всей системе образования. Есть единичные школы, где благодаря сверхчеловеческим усилиям достигается временное «перемирие», но нет ни одного учителя, который не сталкивался бы с этими проблемами.

В этой части книги мы призываем объявить чрезвычайное положение в системе образования и всеобщую мобилизацию учителей, руководства, родителей и детей для того, чтобы выйти из него. Мы предлагаем сосредоточиться только на этом и перестать заниматься программными и структурными изменениями, а также поиском новых стимулов для успешной учебы детей. Попытки воплотить в жизнь эти несомненно важные и нужные реформы в ситуации, когда рушится сам фундамент системы образования, ни к чему хорошему не приведут.

Вслед за описанием чрезвычайной ситуации мы предлагаем подробные пути выхода из нее. Рассматриваемые решения подразделены на три уровня: политика министерства, действия администрации школ и шаги, которые может предпринять каждый учитель на своем рабочем месте. Часть этих рекомендаций учителя и руководство школ могут реализовать немедленно, не дожидаясь изменения политики министерства просвещения. Мы хотим особо подчеркнуть, что предлагаемые шаги не требуют никаких дополнительных бюджетных вливаний. Все, что нужно, – это изменить существующую практику.

Вторая часть книги посвящена тем изменениям, которые следует произвести в школе после выхода из чрезвычайного положения. Ни в коем случае нельзя приступать ко второму этапу, не завершив первый. Эта часть основана на правильном использовании двух важнейших элементов: опыта учителей и способностей учеников, которые до сих пор в большинстве своем остаются невостребованными системой. Это самым пагубным образом сказывается на развитии и самооценке детей, а также на качестве подготовки к аттестату зрелости.

Эта часть также посвящена тому, как наиболее эффективным образом передать тот огромный опыт, который накопили учителя, и тем самым помочь их молодым коллегам начать с лучшей стартовой по-

зиции, способствовать их профессиональному росту. Рекомендации, изложенные в этой части, призваны обеспечить не только улучшение качества работы учителей, но и осуществление министерством необходимых шагов для сокращения имеющегося разрыва в уровне преподавания между учителями. Реализация этого этапа также не потребует дополнительных капиталовложений. Главное – это помочь высвободить огромный личностный и профессиональный потенциал, который сегодня остается невостребованным.

Реализация рекомендаций, изложенных в первых двух частях книги, поможет превратить скрипучую телегу системы образования в современный гоночный автомобиль.

Последняя, третья, часть книги посвящена школе будущего. Она основана на предположении, что после реализации рекомендаций первой и второй частей возникнут новые условия, которые позволят приступить к строительству новой школы, и предлагает свое видение такой школы будущего, способной ответить на требования XXI века. Эта часть также дает ответ на вопрос, каким образом можно начать строительство такой школы в рамках существующей системы. Содержащиеся здесь рекомендации говорят о том, как превратить мечту о школе будущего в реальность, или, другими словами – как из скрипучей телеги, а затем гоночного автомобиля построить реактивный самолет, способный взмывать в небеса.

Часть первая

Чрезвычайная ситуация

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Анализ ситуации

Система образования находится сегодня в чрезвычайном положении. Бюджет ее составляет примерно 25 миллиардов шекелей, в то время как капиталовложения в образование в целом по стране приближаются к 45 миллиардам шекелей. По самым осторожным оценкам, только 20% этих денег используются по назначению, остальное, то есть 20 миллиардов, каждый год расходуются впустую. Более пессимистические оценки, основанные на опыте учителей и директоров школ, говорят об эффективном использовании только 4% денежных средств.

Откуда взялись эти скандальные цифры, не идет ли здесь речь о преувеличении?

Разбазаривание бюджетов проявляется в двух плоскостях – во времени учеников, и в числе присутствующих, но не участвующих в уроке учащихся. Для того, чтобы провести 15 минут урока, учитель должен потратить 30 минут на восстановление дисциплины. В течение остающихся 15 минут он сумеет привлечь внимание в лучшем случае 20% присутствующих на уроке учеников. Если же он махнет рукой на дисциплину, то из 40 учеников его будут слушать ровно четыре. Так или иначе, но 90% времени урока разбазариваются попусту.

Мы знаем, что многим эти цифры покажутся фантастическими. Это не так – наш практический опыт показывает, что здесь нет никакого преувеличения. Но предположим, что ситуация намного лучше, что

учителю удается в среднем продуктивно использовать 60% времени урока, и что 30% учеников приходят на урок подготовленными и слушают его – все равно речь идет только о 20% эффективности, в то время как 80% времени выброшены на ветер.

Согласно результатам опроса, проведенного институтом «Геокартография» и опубликованного в газете «Едиот Ахронот» (23.08.2004), 92% учителей сталкиваются на уроках с проблемами дисциплины. Налицо нерациональное использование огромных бюджетов и бесконечное количество неэффективно работающих инспекторов. Но главная проблема все-таки не в этом, а в том, как катастрофически нерационально тратится время учителя и ученика: миллионы учебных часов теряются, пропадают.

Помимо того, что ежегодно разбазариваются 20 миллиардов шекелей, не следует забывать о непоправимом вреде, который наносит ученикам царящий в системе хаос, зачастую превращающий детей в жертв этой системы; о стоимости ущерба, наносимого школьному имуществу; о моральном состоянии учителей, которые в нормальной ситуации могли бы преподавать несравненно лучше. Все это не мешает министерству просвещения продолжать тратить огромные средства и время на разработку новых учебных программ, которые в нынешней ситуации, когда большая часть урока просто уходит впустую, не имеют никакого смысла. Пока продолжается бессмысленная трата времени, никакие изменения не помогут: какой смысл вкладывать огромные деньги в новую учебную программу, если ее все равно никто не будет изучать?

Многие учителя и директора школ не отдают себе отчета в серьезности кризиса. Отчаяние, неверие в возможность как-то исправить положение являются причиной того, что многие из них просто прячут голову в песок, не желая посмотреть реальности в глаза. Большинство привыкли к системной анархии и в ответ на все претензии пожимают плечами: «Ничего не поделаешь…»

Нормальный урок в обычной израильской школе начинается с того, что учитель входит в грязный класс со сломанной мебелью. Урок начинается, но ученики продолжают разговаривать так, как будто учителя нет в классе. Через две минуты после начала урока начинают звонить мобильные телефоны; учителя слушают два, максимум три ученика – остальные болтают, посылают SMS или дремлют после бурно проведенной ночи. Порой преподаватель обращается только к самому себе, но он уже настолько привык к этому, что не видит в этом ничего особенного.

Стараясь как-то приукрасить ситуацию, директора и учителя склонны подчеркивать положительные тенденции, утверждая, что «все идет как надо и мы контролируем положение». Те из них, кто на педсоветах пытаются проанализировать ситуацию и поставить острые вопросы, наталкиваются на стену непонимания: «Какие проблемы? Посмотрите на соседний класс – там все в порядке, педагог прекрасно справляется. Значит, проблема на самом деле в вас самих». Происходит это потому, что директора чувствуют, что не в силах разрешить огромное количество проблем, с которыми сталкиваются ежедневно, и сознательно или бессознательно стараются переложить их на учителя. Такое поведение подрывает возможности учителя изменить ситуацию, а **сама попытка закрыть глаза на проблему является главным барьером на пути ее решения**.

Действия учителей и директоров усиливают ощущение хаоса и безответственности, царящее в системе. Подавляющее большинство учителей понимают, что они брошены на произвол судьбы, что в школе царит волчий закон «каждый сам за себя». Учитель старается выжить тем или иным способом, но именно те 10% учителей, которые вопреки всему добиваются успеха, дают руководству основания утверждать, что речь идет о персональной, а не о системной проблеме. Подчеркивая успех тех, кто, несмотря ни на что, ухитряется нормально работать, система взваливает ответственность на отдельного учителя, говоря ему: «Вот видишь, у них почему-то получается, а у тебя нет. Значит, проблема не в системе – проблема в тебе». В результате у большинства учителей возникает тяжелый комплекс вины: они считают, что в анархии в классе виновата не система, виноваты они сами. Более того – учителя, которые осмеливаются привлечь внимание к проблеме и потребовать ее системного решения, воспринимаются как люди, не способные самостоятельно справиться с классом.

«Справиться» – вот ключевое слово. Сегодня хороший учитель – это не тот, кто воспитывает детей, обладает обширными познаниями, прививает им любовь к знаниям и привлекает их внимание своими лекциями, а тот, кто может «справиться». Альфа и омега современной системы образования – это способность учителя «справиться». Руководство ценит таких педагогов за их способность войти в класс, полный хулиганов, и навести там порядок. Не исключено, что этот учитель способен на нечто большее, но администрация в первую очередь ценит его именно за это, поскольку именно это является самым востребованным качеством учителя.

Так возникла полная путаница в распределении ролей. Роль учителя заключается вовсе не в том, чтобы «справляться» с учениками, а в том, чтобы прививать им знания и воспитывать их, пробуждать любознательность и способствовать полной реализации их потенциала. Система, в свою очередь, должна заботиться о том, чтобы учитель как можно меньше времени тратил на то, чтобы «справиться» с учениками. Он должен быть освобожден от этого, чтобы в полной мере реализовать свои способности в качестве педагога, а не няньки. В системе образования работают десятки тысяч учителей, не способных «справиться» с учениками. В нормальной ситуации они могли бы дать ученикам намного больше, чем дают сейчас, но они потеряны для школы, потому что не обладают жизненно необходимым качеством: умением совладать с хаосом находящейся в полном разброде системы. В ситуации перманентной войны, в которой пребывает сегодня школа, отсутствие бойцовских качеств не прощается, и такие учителя быстро «вылетают» из школы.

Попытки справиться с проблемой наглядно показывают бессилие и неразбериху, царящие в системе. Политика борьбы с насилием и анархией в школе колеблется между попытками пойти на мировую с хулиганами и спонтанными кампаниями, целью которых являются не причины, а симптомы проблем. Нередко и администрация, и учителя предпочитают заключить мир с нарушителями порядка, в первую очередь с теми, кто отличается особенно буйным нравом. Некоторые учителя уделяют им особое внимание, проводят задушевные беседы и, потакая им, всячески стараются завоевать их симпатии. **Тем самым они только ухудшают ситуацию, поскольку единственный вывод, который делают хулиганы из такого поведения – насилие приносит желаемые плоды.**

Проблему ухудшения успеваемости часто ошибочно связывают с несовершенным учебным планом, который в сотый раз переделывают, или предлагают новый, прогрессивный метод преподавания школьной дисциплины. Эти попытки похожи на действия неопытного фельдшера, который своими действиями только ухудшает положение тяжелораненого. Нельзя идти на мировую с хулиганами и нельзя время от времени заниматься только симптомами болезни – бороться с ней нужно постоянно, систематически и бескомпромиссно.

До избрания Руди Джулиани на пост мэра Нью-Йорка в городе царило настроение полной безысходности. Горожане пришли к выводу, что преступность неискоренима, и что есть только два выхода – попытаться приспособиться к ней или бежать. Идей, что именно

нужно предпринять, хватало – различные планы и проекты разрабатывались лучшими специалистами. Что же изменилось с избранием Джулиани, почему он одержал победу там, где остальные потерпели поражение? Ответ прост: он перестал трепетать от страха перед преступниками, он верил, что с ними можно справиться, и сделал это. Джулиани превратил борьбу с преступностью в главный пункт своей избирательной кампании, **он понял, что на нем лежит ответственность за молчаливое большинство, которое становится жертвой преступников**.

Джулиани применил «теорию выбитых стекол». В соответствии с этим подходом, который был разработан ведущими криминалистами Америки, насилие расцветает там, где не вставляют новые стекла взамен выбитых, а те, кто их разбил, выходят сухими из воды. Когда выбитое хулиганом стекло не вызывает соответствующей реакции, возникает ощущение, что в этом районе такие дела могут твориться безнаказанно, это в порядке вещей. Практика показывает: очень быстро рядом с одним выбитым окном появляются другие, а отсюда недалеко и до более серьезных преступлений.

Путь к искоренению преступлений лежит через бескомпромиссную борьбу с «несерьезными» преступлениями, – утверждают авторы «теории выбитых стекол». Нужно наказывать тех, кто бьет стекла, и немедленно ремонтировать окна, чтобы не создавалась благоприятная атмосфера для более тяжких преступлений. В своей книге «Точка поворота» ее автор Малькольм Гладвилл описывает процесс резкого снижения преступности и изменения всей атмосферы в городе в бытность Джулиани мэром Нью-Йорка. Команда нового мэра увидела в граффити, которыми были разукрашены многие поезда подземки, вариант «разбитых стекол». Полицейские знали, что для выполнения таких граффити необходимы три дня: первый – чтобы выкрасить вагон в белый цвет, второй – чтобы нарисовать контур изображения, и третий – чтобы нанести краску.

Специальная полицейская группа принялась за перекрашивание всех вагонов нью-йоркского метро, при этом полицейские ни в коем случае не допускали появления нового граффити на только что очищенном вагоне. Целая группа маляров находилась в постоянной готовности, и как только становилось известно, что какой-то из вагонов выкрашен в белый цвет в попытке подготовить его к граффити, его немедленно перекрашивали. Одновременно с этим авторы граффити были арестованы и осуждены по статье «вандализм». Через некоторое время доморощенные художники сдались, и граффити

перестали появляться на вагонах подземки.

После этого Джулиани взялся за «зайцев», которые уклонялись от оплаты проезда в метро, прыгая через турникеты. Поначалу полиция была недовольна тем, что ее заставляют заниматься такими «пустяками». Но когда через некоторое время полицейские обнаружили, что на большое количество «зайцев» в разное время были заведены уголовные дела, их недовольство испарилось, и они ревностно принялись за борьбу с безбилетниками. Через некоторое время и этому явлению пришел конец.

Джулиани преуспел там, где многие до него потерпели поражение, потому, что строго придерживался правил, на которых базируется любая эффективная поведенческая и воспитательная стратегия: предсказуемость, прозрачность, последовательность и доверие.

Предсказуемость – люди с самого начала должны знать, чего ждать, что разрешено, а что запрещено, и за какие их действия последует неотвратимое наказание.

Прозрачность – стратегия должна быть понятной и открытой для всех.

Последовательность – не должно быть никаких отступлений от намеченной стратегии, не может быть ситуации, при которой в одних случаях за определенные проступки следует наказание, а в других нет. Любой волюнтаризм или двойной стандарт в реализации этой стратегии приводит к ее полному краху.

Доверие – выполнение первых трех принципов обеспечивает стратегии полное доверие со стороны граждан. Общество должно быть уверено, что творцы новой стратегии настроены предельно серьезно и готовы воплощать ее в жизнь любой ценой. Доверие это не возникает сразу, оно – результат полного соответствия провозглашенной стратегии и ее реального воплощения. Доверие является главным достоянием того, кто проводит новую стратегию в жизнь, и главной гарантией будущих изменений.

Решающая роль в претворении в жизнь стратегии выхода системы образования из кризиса принадлежит руководству министерства просвещения. Его роль намного важнее, чем роль администрации школы или учителей, поскольку именно политика руководства является главной причиной нынешнего плачевного положения всей школьной системы, и только изменение этой политики должно принести желаемые плоды. Практически все зависит от способности руководства настойчиво проводить в жизнь ясную и недвусмысленную политику, и именно потому в этой части книги мы не рекомендуем

расширять полномочия администрации школ. В ситуации, когда директора и так перегружены сверх всякой меры, это может привести к катастрофе. Вместо этого руководители израильской системы образования должны, наконец, перестать уклоняться от выполнения своих обязанностей и занять свое место на капитанском мостике.

В середине 80-х годов на экраны вышел фильм «Карате-кид». В нем рассказывалось о мальчике, который обратился к своему учителю с просьбой помочь ему постичь искусство карате. Вместо этого учитель направил его заниматься черной работой и красить заборы, что, казалось бы, никакого отношения к главной цели не имело. Мальчик не скрывал своего разочарования тем, что его надежды на овладение легендарным боевым искусством свелись к покраске забора. К концу фильма выясняется, что каждое действие, в том числе и покраска забора, имело свой смысл и значение: не отдавая себе в этом отчета, мальчик познавал основы карате, выполняя по поручению учителя «черную работу». В итоге именно это позволило ему полностью овладеть древним искусством карате.

То же самое происходит и в образовании: для того, чтобы, наконец, заняться высокой миссией преподавания, привлекающей многих молодых людей, нужно сначала покрасить немало заборов. Следует заниматься «черной работой» по восстановлению дисциплины, борьбой с насилием, потратить немало учебных часов, чтобы приучить учеников быть вежливыми и приветливыми. И тогда, после многих часов, дней, недель, месяцев и даже лет, отданных «покраске заборов», вдруг выясняется, что бóльшая часть воспитательной работы уже проделана. Здесь нет чудодейственных рецептов: каждый, кто хочет немедленно, без подготовки приступить к «чистому» преподаванию, обречен на провал, поскольку образование невозможно отделить от дисциплины, соблюдения чистоты, борьбы с насилием, от эстетики, вежливости и пунктуальности.

В этой части мы предлагаем поменять систему приоритетов и заняться «покраской заборов» – той самой «черной работой», которую необходимо сделать для того, чтобы в один прекрасный день учителя и ученики вошли в красивый и чисто убранный класс. В конце учебного дня этот класс будет выглядеть так же, как и в начале, в июле – так же, как в сентябре, ученики перестанут бояться проявлений словесного или физического насилия, они будут учиться в теплой и дружественной атмосфере.

В этой части много говорится о проблемах дисциплины, и некоторые описания могут оставить ощущение безнадежности. Это не так: мы

подчеркиваем, что хулиганы составляют ничтожное меньшинство среди учащихся. Подавляющее большинство учеников, не говоря уже о педагогах и родителях, не заинтересовано в сохранении существующего положения. Дети приходят в школу для того, чтобы заниматься, они хотят делать это в безопасной и располагающей к занятиям атмосфере.

Иногда может возникнуть ошибочное впечатление, что школьникам нравится отсутствие дисциплины. На самом деле, списывание, ложь и драки стимулируются той обстановкой, в которой они находятся: ученики не стремятся списывать, они хотели бы самостоятельно добиться успеха. Эпидемия списываний – это, с одной стороны, результат огромного давления, которое оказывает на ученика система с целью выжать из него высокую оценку, а с другой – отсутствия реальной стратегии, которая может обеспечить успех. Таким образом, предлагаемые нами рекомендации ставят своей целью изменение системы в целом для того, чтобы с корнем ликвидировать подобные явления. Это возможно – рецепты просты и понятны, но произойдет это только при условии постоянной, настойчивой, каждодневной работы.

Эта книга написана для того, чтобы помочь ученику, принести ему реальную пользу. Но не ту, которая предполагает безграничную свободу и отсутствие дисциплины, когда от учеников нельзя ничего требовать и нужно всячески облегчать им жизнь. Мы не относимся к тем, кто во имя так называемой «пользы» для ученика толкают систему образования в пропасть анархии. Свобода и анархия прямо противоположны друг другу. Анархия с особой силой способствует разгулу разрушительных инстинктов отдельных хулиганов, которые бьют своих товарищей и учителей. Свобода возможна только под жестким контролем системы, позволяющим обуздать разрушительные тенденции и обеспечивающим каждому ученику, учителю и директору возможность в полной мере реализовать свой потенциал. Число учеников, стремящихся к порядку, дисциплине, вежливости и нормальной атмосфере в школе, намного выше числа тех, кто стремится к анархии, и это одна из причин того, почему мы уделяем проблеме насилия так много внимания.

Реализация рекомендаций, содержащихся в этой части книги, позволяет обеспечить выход из состояния глубокого кризиса, в котором находится система образования. Они призваны искоренить насилие, бессмысленную трату денег и времени и создать атмосферу взаимного уважения, позволяющую плодотворно учиться и преподавать.

ГЛАВА ВТОРАЯ

Искоренение насилия

«92% учителей сталкивались с проявлениями насилия по отношению к ним или их коллегам». Таковы результаты опроса, проведенного среди 400 учителей средних и старших классов. По данным института «Геокартография», проводившего это исследование по заказу профсоюза учителей старших классов, «69% учителей подвергались словесному насилию со стороны учеников (на 10% больше по сравнению с предыдущим годом), 51% учителей сталкивались с насилием со стороны родителей учащихся, 23% сообщили о случаях краж личных вещей в классе, 45% – об ущербе, нанесенном их автомобилю, и 36% – о случаях физического насилия по отношению к учителям в их школе» («Едиот Ахронот», 23.08.2004). Через два года та же газета сообщала: «Несмотря на огромные средства, которые тратятся на борьбу с насилием в школах, ситуация, по данным полиции, остается неизменной» («Едиот ахронот», 4.06.2006).

Эти цифры отражают жуткую реальность, которую иначе, как адом, не назовешь. Ситуация в школах сегодня напоминает фильм «Бегущий по лезвию», каждый кадр которого насыщен жестокостью. Посещение школ во время перемен нередко напоминает ночную прогулку по самым опасным кварталам крупного города: даже если ограбление и не происходит каждую секунду, насилие постоянно висит в воздухе.

В то время как потенциальная угроза физического насилия в школах

существует всегда, проявляется оно не так уж часто. В отличие от этого, вандализм, словесное насилие, угрозы, хулиганство, отсутствие дисциплины и порядка постоянно создают в школе атмосферу наэлектризованного хаоса. Учителя передвигаются с опаской, а вся система в целом напоминает вулкан накануне извержения. Лава насилия пока еще не вырвалась наружу, она все еще находится под тонким слоем поверхностного контроля, но час извержения близок, и оно приведет к новому витку физического насилия.

Описание ситуации 1

Физическое насилие прорывается тогда, когда у учителя возникает ощущение потери контроля над происходящим

Физическое насилие прорывается всегда и везде в тот момент, когда утерян контроль над ситуацией. Везде – это в первую очередь вне класса: у входа в школу, в коридорах и школьных дворах. Всегда – во время перемен, годовых экскурсий, в тот момент, когда ученики покидают школу и особенно в последний день занятий выпускников.

Коридоры, дворы и вход в школу превратились в зоны повышенной опасности. Ученики, собирающиеся здесь в небольшие группы, не дают никому пройти, они сидят на ступеньках лестниц, толпятся в коридорах и игнорируют просьбы учителей посторониться. Последние вынуждены буквально протискиваться по лестнице сквозь строй наглецов, встречая на своем пути недоброжелательные и даже угрожающие взгляды. Некоторые школьники не скрывают своего удовольствия при виде учителей, с трудом пробирающихся сквозь их ряды.

Во время урока коридоры, полностью отданные во власть удаленных с уроков учеников, превращаются в Дикий Запад. Дети бродят по школе и от скуки делают все для того, чтобы привлечь к себе внимание и помешать нормальному течению занятий в классах. Коридоры превращаются в базу, с которой осуществляются рейды, различного рода «боевые» операции: со стуком распахиваются и захлопываются двери, кого-то из учеников силой заталкивают в класс, сознательно производится шум, включая крики и брань. Во время урока из школьного двора в раскрытые окна класса может влететь все что угодно – от куска мела до камня. Наиболее дерзкие бросают пластиковые пакеты с водой, яйца и «зловонные бомбы». Как и при обстреле «касамами», исполнители исчезают сразу же после реа-

лизации своего замысла. Насилие имеет место и при выполнении такой «важной и благородной» миссии, как кража заданий школьных экзаменов. Взлом личных шкафчиков учителей, сейфов, замков, дверей, проникновение в офисы администрации и учительские комнаты стали обычным явлением.

Учителя, проходящие по школьному коридору, подвергаются всевозможным оскорблениям, вплоть до забрасывания их мусором с криками: «Учитель, ты что-то потерял!» После окончания урока, когда преподаватель идет в учительскую, на него может обрушиться град бумаг, мячиков и даже окурков. Те, кто это сделал, немедленно исчезают за защитной стеной своих товарищей. Бросание объедков и рулонов туалетной бумаги – излюбленный вид спорта. Если учителю случается проходить по школьному двору в то время, когда ученики играют в футбол, они постараются, чтобы мяч «случайно» попал в него.

Учителя призваны следить за порядком в коридорах, но часто стараются держаться от греха подальше. Ученики демонстративно игнорируют их, особенно тех, кто у них не преподает. Они отказываются назвать свое имя незнакомому преподавателю и недвусмысленно дают понять, что не собираются считаться с его замечаниями. Учитель, не знакомый со всеми учениками, абсолютно беспомощен, и иногда встреча с особо злостными хулиганами может закончиться для него плохо. Учителям дают ясно понять, что им лучше не связываться с «чужими» учениками – неизвестно, на кого можно нарваться. Преподаватель, который хочет закончить свой день спокойно, старается всеми силами уклониться от дежурства в коридорах или в школьном дворе.

Некоторые учителя удостаиваются особого внимания со стороны хулиганов, начиная со словесных оскорблений и кончая угрозами убийства, при этом группа учеников может угрожающе надвигаться на учителя. Излюбленные приемы – прокалывание шин, царапанье кузова, а иногда и битье стекол машины преподавателя. Виновные знают, что им не грозит наказание, так как их никто не найдет.

От насилия учеников страдают не только имущество и люди – издевательства над животными являются для некоторых учеников способом самоутверждения. В одной из школ учителя и ученики, пришедшие утром на занятия, обнаружили разбросанных по двору мертвых кур, кровь и куриный помет послужили краской для граффити на стенах здания. Иногда используются пистоны, грохот от их взрыва может довести до инфаркта всех, кто находится поблизости.

Одним словом, не упускается ни одна возможность, ни один шанс спровоцировать анархию и хаос.

Агрессия ждет своего часа и прорывается наружу в тот момент, когда узда, сдерживающая ее, ослабевает. При выходе из школы, в последний школьный день двенадцатиклассников, во время годовых экскурсий насилие достигает своего пика. Ко всему, что выходит за рамки обычного школьного расписания, будь то походы, другие внешкольные мероприятия или выступление приглашенного лектора, нужно готовиться так же, как готовится полиция к массовым демонстрациям или митингам. Учителя не спускают глаз с учеников, в тот момент, когда несколько особо злостных хулиганов собираются в кучку, они окружают их примерно так же, как окружают премьер-министра телохранители. Времена, когда самым тяжелым преступлением считалось намазывание кого-нибудь зубной пастой во время годовых походов, давно прошли. Учителя страшатся того момента, когда им нужно отправиться с детьми в поход. Все больше школьников стараются уклониться от подобного мероприятия, поскольку боятся стать жертвой насилия со стороны других учеников.

Эскалация насилия в последние годы особенно проявляется в так называемый «день выпускника» – последний школьный день учеников двенадцатых классов. В этот день каждый выпуск старается превзойти предыдущий по размаху и разнообразию проявлений насилия и вандализма. Дирекции и учителям остается только одно – молиться, чтобы все обошлось благополучно. Никто с этим явлением не борется, дирекция школы надеется только на то, что все обойдется без катастрофы и человеческих жертв.

На протяжении многих лет ученики буквально терроризировали супружескую пару учителей из Кацрина Сэма и Зааву Бейниш, пока, наконец, не подожгли их машину. По мнению Сэма и Заавы, речь не идет об исключительном случае: «Наша школа не отличается от школы в Тель-Авиве или Иерусалиме, и то, что произошло с нами, может произойти везде. Я прекрасно отдаю себе отчет в том, что любое жесткое решение, которое я принимаю, будь то удаление ученика из класса или временное отстранение его от занятий, может вызвать взрыв насилия. Зная, что у меня нет никаких реальных полномочий, ученики не обращают на меня внимания, а некоторые даже угрожают. Они разговаривают со мной вызывающим тоном, отвечая: «Не смей указывать мне, что делать!» и «Кто ты вообще такая?» Неделю тому назад я отстранила ученика, который списывал на экзамене, в ответ на что он, поигрывая бицепсами, стал угрожаю-

ще наступать на меня. И это – ученик восьмого класса…» (приложение к газете «Гаарец», 5.11.2004).

Читателям трудно в это поверить, и тем не менее, ситуация именно такова. О ней не говорят и не пишут, потому что привыкли и перестали воспринимать, как нечто особенное. Более того – многие из нынешних молодых учителей прошли через все это в ту пору, когда сами были учениками, и потому не видят в ней ничего необычного. Учителя, подвергающиеся издевательствам, не склонны сообщать об этом своему начальству, так как это явно бесполезно: они лишь поставят себя под угрозу, но никакой помощи все равно не получат.

Физическое насилие в его крайних формах является главной головной болью системы, которая уделяет этому основное внимание, предпринимая наиболее активные попытки искоренить зло. Практически все учителя и ученики в той или иной мере подвергались физическому насилию в школе, иногда в его самых крайних формах. При этом нельзя все же сказать, что оно превратилось в повсеместную практику.

Школьная система сегодня похожа на скороварку, температура в которой постоянно растет. Крышка кастрюли все еще держится, но пламя продолжает повышать давление, приближая взрыв. Понижение температуры и давления возможны только тогда, когда будет объявлена беспощадная борьба не только физическому, но и всем другим видам насилия. Оздоровление системы образования и выход ее из кризиса зависят от того, сможет ли она справиться с самыми распространенными формами насилия в школе. Мы имеем в виду вандализм и словесное насилие.

Описание ситуации 2

Вандализм и запущенность в школах

Израильская школа производит крайне неприглядное впечатление. Первое, что бросается в глаза – это явные признаки вандализма и запущенности. Те, кто приходят сюда каждый день, давно уже не обращают на это внимания, что, естественно, ситуацию не улучшает. В отличие от вспыхивающего время от времени физического насилия, вандализм и запущенность являются непременными атрибутами современной израильской школы, немыми свидетелями непрекращающегося ни на секунду насилия. По данным исследования, проведенного в Хайфском университете профессором Офрой Майзелес

и доктором Мири Шарф, 40% опрошенных учеников признались в прошлом году в порче школьного имущества. Таким образом ученики вымещают на предметах, символизирующих для них школу, свое раздражение и ненависть к ней.

Наплевательское отношение к состоянию школьного здания и вандализм идут рука об руку, первое помогает второму превратиться в неотъемлемую часть внешнего облика школы. Следы запущенности и неухоженности скрывают вандализм и делают бессмысленными все усилия навести чистоту и порядок. Какой смысл покупать цветочные горшки или обновлять плакаты, если очень скоро они все равно превратятся в мусор?

В большинстве израильских школ мы видим исписанные столы, сломанные стулья, порванные плакаты, валяющиеся на полу или в лучшем случае подвешенные за один крючок оконные шторы, испорченное центральное отопление, облупленные стены, застрявшие жалюзи, разбросанный повсюду мусор, выбитые оконные стекла и граффити на стенах. Лабораторное оборудование, компьютеры и средства связи особенно притягивают к себе воров, хулиганов, а иногда и поджигателей. Как немые свидетели несбывшихся надежд, взирают со стен классов устаревшие плакаты, повествующие об убийстве Ицхака Рабина в 1995 году, жалкий вид имеют вазоны с засохшими цветами, заросший сорняками школьный сад и поломанные компьютеры.

Школьные туалеты испокон века являлись центром вандализма и запущенности, начиная с вечно отсутствующей туалетной бумаги и кончая выбитыми дверьми, засоренными унитазами, невероятной вонью и исписанными стенами. Даже самое беглое описание состояния школьных туалетов в конце учебного дня вызывает омерзение. Вместо того чтобы ученики отвечали за состояние туалетов, школьная уборщица, выбиваясь из сил, пытается навести минимальную чистоту.

Школы являются своего рода памятниками вандализма: порванная во время игры в мяч в классе и так и не починенная до сих пор штора, лежащие на обочине цветы, преднамеренно или случайно вырванные во время беготни по двору. Чем меньше внимания уделяется случаям вандализма, тем большие размеры он приобретает; один сломанный стол, одно выбитое окно превращаются в десятки и сотни таких столов и окон.

Вандализм широко используется учащимися для того, чтобы тем или иным способом сорвать урок, причем в ход идут все средства

– затыкание труб отопления или радиатора бумагой для того, чтобы из них пошел дым, добавление зловонной жидкости в радиатор, чтобы запах распространился по всему классу, кража или поломка стульев. Учитель, вошедший в такой класс, должен потратить весь урок на то, чтобы привести помещение в порядок. Все лихорадочно занимаются поиском школьной уборщицы, а после того, как она приходит, – исправлением поломок. Все это время, естественно, урок не проводится, ученики, чьи стулья таинственным образом исчезли или были поломаны, бродят по классу. Учитель в течение десяти минут просит учеников убрать класс, драгоценное время уходит на разговоры и бесцельное хождение, которые заканчиваются символически поднятой с полу крошкой. Так проходят целые часы, складывающиеся в потерянные напрасно учебные недели, месяцы и годы.

Напрашивающаяся альтернатива – сдаться. Учитель, обязанный в течение определенного времени донести до учеников материал, не может бесконечно терять время в безнадежной борьбе. Большинство учителей довольно быстро теряют всякую надежду, они хотят одного: войти в класс, провести урок и уйти. У них нет больше сил бороться, они вырабатывают у себя своего рода иммунитет и проводят уроки в вонючем, полном мусора классе.

Запущенные учительские являются наиболее ярким свидетельством низкого статуса учителя в школе, они давно перестали быть зоной, куда ученикам вход воспрещен. С эстетической точки зрения эти комнаты являются прекрасным напоминанием о первых днях создания Государства Израиль и Гистадрута. Столы, стулья, шторы куплены в начале 50-х годов, в углу стоит допотопная кофеварка с пластиковыми стаканами и дешевым растворимым кофе. Учительские туалеты немногим лучше, чем туалеты для учеников. У учителей нет места для краткого отдыха, весь день они должны быть на глазах у учеников или других учителей. Нет не только офиса – негде даже побеседовать с учениками или другими учителями. Учителя приходят каждый день в школу и заходят в учительскую с ощущением, что никому нет никакого дела ни до них, ни до того, чем они занимаются.

Громадная цена, которую школы платят за вандализм и запущенность, не ограничивается только прямыми расходами на починку поломанной мебели или стоимостью потерянных учебных часов, которые не отражены ни в одном докладе. Цену за это платит все общество, и платит все время: уродство становится нормой жизни. Когда большая часть жизни проходит в запущенных и безобразных

зданиях, уродство перестает быть заметным, к нему привыкают. Такой иммунитет является последней линией защиты, безразличие и равнодушие жизненно необходимы тому, кто хочет выжить и не впасть в постоянную депрессию. «На полу валяется мусор, комнатные растения не политы, цветы, вырванные во время игры в футбол, не посажены? Ничего страшного, все это частности, не имеющие никакого отношения к конечному результату!» – успокаивают себя многие преподаватели. Таким образом и учителя, и ученики привыкают к полной безответственности по отношению к месту своей работы и учебы. Тот, кто продолжает обращать на это внимание, обречен на депрессию и отчаяние.

Описание ситуации 3

Словесное насилие – создает ощущение ада, в котором живет большинство учителей и учеников

Словесное насилие, которое многие и насилием-то не считают, является самым страшным его видом. Внешне это почти никак не проявляется, но рубцы от него остаются на всю жизнь. В первую очередь, словесное насилие создает то ощущение ада, в котором живут его жертвы – как учителя, так и ученики. Опросы снова и снова показывают, насколько распространено словесное насилие. Оскорбительные замечания по поводу их внешнего вида, семьи, происхождения и всего чего угодно приводят многих учеников к полному социальному параличу, они замыкаются в себе, не участвуют в уроке и перестают общаться с другими детьми, некоторые стараются вообще не приходить в школу. В большинстве случаев ученики бессильны, они не умеют справляться с такой ситуацией. Издевательства над ними могут продолжаться долгие годы, следы его остаются на всю жизнь. Иногда вмешательство учителя и его попытка защитить ученика приводят к прямо противоположным результатам: слабость ученика по сравнению с издевающимися над ним сверстниками становится еще более очевидной. Чтобы не усложнять и без того непростую ситуацию, в которой оказывается жертва насилия, многие учителя предпочитают просто не вмешиваться в происходящее.

Словесное насилие не возникает спонтанно. Как правило, группа детей усаживается перед входом в школу или класс и награждает всех проходящих оскорбительными эпитетами, сообщают, каким образом девочки и матери мальчиков зарабатывают себе на жизнь, издева-

ются над внешностью, одеждой. В эпоху бурного развития средств массовой коммуникации насилие не ограничивается только словесной формой. Учителей поливают грязью в Интернете и школьной газете, о них распускают дикие слухи, о них создаются граффити, плакаты и распространяются разного рода пасквили – фантазия на это у учеников поистине безгранична.

Ущерб, который наносит словесное насилие, проявляется в особенно тяжелой форме потому, что границы его размыты, неясны. Система моральных ценностей общества, где оскорбления превратились в легитимную форму общения и удостаиваются высочайшего рейтинга, не может не влиять на школу. Кто и как может определить разницу между словесным насилием и свободой слова? Многие учителя и ученики ошибочно считают, что свобода слова противоречит правилам человеческого общежития и что требования к ученикам быть вежливыми и воспитанными подавляют их основные права. Как и от вандализма, от словесного насилия негде скрыться. Как Протей, оно постоянно меняет форму, находя выражение то в оскорблениях, которыми обмениваются ученики, то в косых взглядах, то в многозначительном молчании. Галдеж и истошные вопли также являются проявлением насилия и иногда могут служить визитной карточкой того или иного класса.

Угрозы в адрес учеников и учителей являются, наверное, самой опасной разновидностью словесного насилия. На учеников, отказывающихся лгать, списывать и участвовать в актах вандализма, сыплются самые различные угрозы. Поскольку многие ученики прилагают максимум усилий для того, чтобы списать на экзамене, оценки предварительного экзамена «матконет» превратились в единственную преграду на пути тех, кто любой ценой стремится получить незаслуженную оценку. Угрозы в адрес учителей перед этим экзаменом принимают поистине устрашающие размеры, причем делают это не только ученики, но и иногда и их родители. Большинство учителей предпочитают не рисковать и закрывают глаза на происходящее.

Описание ситуации 4

Система просвещения не смогла дать отпор насилию и бросила учителей на произвол судьбы

Система находится в глубочайшем кризисе. Ученики, стремящиеся сбросить оковы дисциплины, в первый учебный день ведут себя бо-

лее или менее нормально. Однако очень быстро становится ясна истинная расстановка сил в классе, и насилие начинает проявляться в полной мере. Дурное начало, заложенное во всех нас, находит в существующей системе образования широкое поле для реализации, поскольку насилие, вандализм и оскорбления не встречают должного отпора.

Учителя и администрация школы совершенно беспомощны перед физическим и словесным насилием и вандализмом, они ничего не могут поделать с запущенностью школы, не в состоянии занять единую позицию, сменив гнев на милость, а жесткость – на понимание. В своих отчаянных попытках любой ценой купить спокойствие на уроке они потакают хулиганам, ухудшая тем самым и без того плачевное состояние, в котором находится система образования – ученики быстро понимают, что насилие остается безнаказанным. Отсутствие последовательности в поведении учителей погружает систему в состояние еще большей анархии. Хулиганам уделяется совершенно неоправданное, непропорционально большое внимание, причем делается это за счет тех учеников, которые, несмотря ни на что, хотят учиться. Вывод, который они могут сделать – насилие обеспечивает не только повышенное внимание, но иногда и другие льготы.

Как правило, учителя не рассказывают администрации о подобных случаях. Часть из них испытывает комплекс вины, они считают, что сами виноваты в том, что стали жертвой физического и словесного насилия со стороны учеников и молчат, чтобы не выглядеть слабыми и беспомощными. Ученики ничего не рассказывают, потому что вначале им нравится ничего не делать, пропускать уроки, им нравится анархия в классах. Только в конце года выясняется, что они ничего не знают и не готовы к экзаменам, и только тогда становится ясно, что весь год прошел впустую.

Все это не является новостью для учителей, но они предпочитают молчать, потому что не располагают необходимыми инструментами для борьбы с насилием.

В одной из школ на третий день после начала учебного года ученики двенадцатого класса забрались на крышу и стали забрасывать всех яйцами. В качестве «ответа» учителя и директор, которые боялись выйти наружу, решили остаться в помещении школы. По завершении этого инцидента никаких мер предпринято не было – уборщицы убрали мусор, и все пошло дальше, как ни в чем не бывало. Проблема искоренения насилия в школе оказалась ее руководству не по силам.

Что касается учителей, то они прекрасно разбираются в расстановке сил и делают соответствующие выводы.

Немногочисленные педагоги, продолжающие борьбу с насилием, связаны по рукам и ногам. Руководство категорически против исключения учащихся из школы, с его точки зрения, нет учеников, чья проблема не может быть решена среднестатистическим учителем. Но многие учителя, и таких большинство, не способны справиться с хулиганами, среди которых есть по-настоящему опасные подростки, которыми должна заниматься не школа. За неимением другого выхода, учителя вынуждены оставить их в своем классе. Что же касается раздающихся иногда угроз исключить таких учеников из школы, то они остаются пустым звуком: у учителя нет на это ни прав, ни возможностей. Ученики прекрасно знают, что шансы на их исключение равны нулю, что угрозы эти ничего не стоят, и в результате статус учителя опускается еще ниже.

Больше всего страдают в этой ситуации те, кто действительно хочет учиться – новички, новые репатрианты и дети с различными отклонениями. Они попадают в сложную ситуацию и проводят свои школьные годы с ощущением, что помощи ждать неоткуда. Они знают, что просьба о помощи иногда вместо пользы может принести только вред. В борьбе за выживание каждый придумывает свою собственную тактику: одни замыкаются в себе и вообще перестают функционировать; другие вынуждены принимать участие в безобразиях для того, чтобы их оставили в покое. Как правило, они не делятся со своими родителями, которые ни о чем не догадываются. Каждый ребенок ищет свой собственный выход, он уже давно потерял веру в то, что взрослые могут ему помочь. С его точки зрения, ни родители, ни учителя не могут оказать ему поддержку в борьбе.

Описание ситуации 5

Существующие решения неэффективны, необходимые меры не предпринимаются, учителя и директора не получают поддержки в их борьбе против насилия

Не мы первые бьем в набат по поводу катастрофического положения, в котором оказалась система образования – и до нас пытались решить эту проблему или, по крайней мере, бороться с ней. Беспрерывно работают комиссии, проводятся заседания, в циркулярах министерства просвещения четко говорится, что конкретно нужно

сделать. Нет никаких разногласий по поводу сути проблемы, все согласны, что нельзя мириться с физическим и словесным насилием, вандализмом и запущенным состоянием школ, никто не возражал бы, если бы по мановению волшебной палочки все эти беды исчезли. Изредка встречаются учителя и директора, которые сумели достичь определенных успехов в борьбе с этими явлениями, но их очень мало и они вынуждены тратить на это все те силы и способности, которые могли бы быть потрачены на более важные вещи.

Почему же в таком случае существующие решения не работают? Некоторые скажут – нет таких решений, проблема не решаема. Мы уверены, что это не так: можно добиться ситуации, при которой учеба проходит без актов физического и словесного насилия, без вандализма, в нормальной, а не вызывающей отвращение своим внешним видом школе. Да, и в Израиле можно учиться в чистом и ухоженном классе, в приятной и теплой атмосфере.

Если так, то почему этого до сих пор не происходит? Ответ прост: скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается. Для того, чтобы это произошло, необходима каждодневная, настойчивая, упорная и тяжелая работа. Все мы знаем простой рецепт похудания: меньше есть, больше заниматься спортом. Тем не менее, огромные концерны и целые сферы производства зарабатывают миллиарды на нашем желании уклониться от этой простой истины. Причина в том, что выполнить эти рекомендации чрезвычайно непросто. У кого хватит сил и настойчивости бороться с лишним весом каждый день, каждый час, постоянно следить за своим рационом и проводить многие часы в спортзалах? Тяжело примириться с тем, что борьба эта должна продолжаться всю жизнь, что нельзя сделать передышку и никакие усиленные диеты здесь не помогут. Как правило, они приводят к прямо противоположным результатам: резкому повышению веса после их окончания и невозможности сбросить лишние килограммы.

Ситуация в сфере образования похожа на такую диету: нет последовательности, нет преемственности, нет постоянства. Наказания за хулиганство не носят систематический и последовательный характер. Борьба изнурительна, а поскольку она не является обязательной, многие учителя просто опускают руки. Только когда ситуация становится совершенно нетерпимой – а это, как известно, понятие относительное, поскольку чувствительность к ней постоянно притупляется, учителя и администрация приступают к очередной акции, паля изо всех орудий. То, что до недавнего времени проходило со-

вершенно безнаказанно, вдруг влечет за собой строгие санкции, которые в результате не только не улучшают ситуацию, а наоборот, ухудшают ее. Возникает ощущение полного произвола: на протяжении многих месяцев никто, включая учителей, не относился серьезно к угрозам наказания, и вдруг они превращаются в реальность. Учащиеся чувствуют, что правила поменялись, но им почему-то забыли об этом сообщить. С их точки зрения, это несправедливо, они не связывают свое поведение с ужесточившимся наказанием, а очередная кампания руководства по борьбе с насилием воспринимается ими как еще одно доказательство анархии, царящей в системе. У учеников усиливается ощущение произвола, в то время как учителя и директора, сыплющие угрозами направо и налево, теряют последние остатки доверия учащихся. Когда проступки действительно серьезны, никакого наказания не следует, в то время как за относительно безобидную шалость вдруг следует жестокая кара. В результате ученики полностью перестают доверять руководству школы.

Многим учителям и директорам оказывается не по плечу борьба с насилием, требующая ежедневных серьезных усилий, борьба, в которой нет чудодейственных рецептов и обходных путей. Капитуляция в этом случае означает еще большее усиление хаоса в системе, и многие преподаватели просто закрывают глаза на происходящее. Ничего, что класс похож на свинарник, а ученики разговаривают во время урока – учитель предпочитает не замечать этого и преподавать для тех трех учеников, которые все-таки слушают его. Отсутствие единой линии поведения подрывает усилия других учителей, старающихся преградить путь насилию. Ученики понимают, что система не действует по единым, общим для всех правилам, что борьба с насилием – вещь сугубо субъективная, и у каждого учителя есть свои правила. На уроке одного педагога они ведут себя образцово, на уроках другого сходят с ума, поскольку понимают, что учитель не в состоянии ничего сделать. В такой атмосфере к угрозам администрации и преподавателей относятся примерно так же, как к обещаниям «завтра начать диету». Нет никакой корреляции между намерениями и их воплощением и, соответственно, нет веры ни в то, ни в другое. Очень быстро выясняется, что и стратегия, и ее реализация не имеют абсолютного никакого значения, что никто не следит за их выполнением, и что по любому поводу можно в конце концов договориться. Пустые угрозы быстро перестают действовать, а это, в свою очередь, приводит к еще большей девальвации статуса учителя и его способности бороться с насилием.

Произвол и волюнтаризм усиливаются, поскольку система не оказывает поддержки учителю и не встает однозначно на его сторону в войне с насилием. Все меньше и меньше учителей и директоров готовы продолжать борьбу с этим явлением, все меньше и меньше учителей готовы быть Дон-Кихотами.

Проблема отсутствия поддержки начинается сверху. Багири пишет, что «система не поддерживает учителей: если учитель при всех делает выговор ученику за неподготовленное домашнее задание, ребенок приходит домой и говорит, что учитель унизил его, затем закрывается в своей комнате и отказывается идти в школу. Родители звонят в канцелярию министра, канцелярия звонит руководителю областного отдела образования, тот звонит инспектору, инспектор – директору школы. В отличие от ученика, бедному учителю жаловаться некому» (приложение к газете «Гаарец», 31.12.2003).

Менахем Коэн, глава комиссии по борьбе с насилием против учителей: «Учителю достается с двух сторон – и от ученика, и от общества, в любом случае он всегда остается виноватым. Избиения врача или полицейского вызывают всеобщий шок, все выступают в защиту пострадавшего, но когда избивают учителя, общество считает его самого виновным в этом. Учитель уходит в глухую защиту, он чувствует, что опозорил систему. И это – вместо поддержки, которую должно было бы оказать ему руководство системы образования». Коэн добавляет, что беспокоящиеся об имидже своей школы директора часто оказывают давление на учителя с тем, чтобы он «пошел на мировую» с проблемным учеником (приложение к газете «Гаарец», 31.12.2003).

Летом 2003 года, в конце учебного года, ученики 12 класса хайфской гимназии №5 устроили настоящий погром в школе. На сей раз терпение учителей и администрации лопнуло и они объявили об отмене запланированного выпускного вечера. Кто же встал на защиту хулиганов? Чиновники местного муниципалитета, которые в приказном порядке потребовали от руководства школы провести выпускной вечер.

Ситуация в системе просвещения сегодня похожа на ситуацию в Нью-Йорке до того, как Рудольф Джулиани занял пост мэра. Все находятся в каком-то заколдованном круге, никто не верит, что выход есть – пока не приходит человек, который не только говорит, но и делает.

Для решения проблемы

Необходимо изменить методы и действовать во имя интересов молчаливого большинства

Джулиани понял, что во главу угла он должен поставить интересы нормальных и законопослушных жителей Нью-Йорка, составляющих подавляющее большинство горожан. Им он должен служить, их право – жить в городе, где они могут чувствовать себя в безопасности. Роль системы образования заключается в том, чтобы служить подавляющему большинству учеников, пришедших в школу для того, чтобы учиться. Интересы хулиганов прямо противоположны: они хотят сорвать нормальный ход урока и не дать большинству заниматься, поскольку в мире знаний они чувствуют себя неуверенно, это не их мир, они в нем нежеланные гости. Главная их цель – из хаоса и анархии создать свой собственный мир, в котором им будет намного удобнее жить.

Борясь с насилием, нельзя забывать, что речь идет о мизерном количестве учеников, с которыми система не в состоянии справиться, но именно они оказывают пагубное влияние на всех остальных. Иногда может возникнуть ощущение, что все ученики заражены вирусом насилия, но это не так – большинство просто слепо следует примеру хулиганов, видя, что система бессильна справиться с ними. Многие парализованы страхом, другие участвуют в безобразиях, потому что знают, что их некому защитить. Так создается благоприятная почва для дальнейшего роста насилия.

Причины агрессивного поведения чаще всего не связаны с врожденными качествами ученика. Очень редко можно встретить ребенка, который проявляет свою агрессивность всегда и в любой ситуации. В большинстве случаев агрессивность связана с отсутствием ясных и четких поведенческих границ, а также с непоследовательной политикой вседозволенности. Человеку свойственно проверять границы дозволенного и недозволенного, детям это свойственно более, чем взрослым, и они делают это постоянно. Когда дети видят, что границы неясны, или что их вообще нет, они позволяют себе все, что угодно, включая насилие. Напротив, ясные и четкие границы поведения ставят на место большинство учеников, оставляя за бортом одного или двух, чье поведение выходит за рамки того, с чем может справиться обычная школьная система. Большинство так называемых агрессивных учеников только ждут, чтобы их поставили на ме-

сто, после чего они нередко превращаются в примерных учащихся. При отсутствии границ те же самые ученики могут превратиться в настоящих хулиганов. Таким образом, установление ясных и четких границ является общим интересом учителей, родителей и, главным образом, детей.

В тех редких случаях, когда и границы не помогают, и на хулиганов нет никакой управы, необходимы совсем иные меры. Нужно перестать винить во всем учителей и администрацию, следует понять, что требование оставить злостных хулиганов в школьных стенах приводит к дальнейшему ухудшению ситуации в школе и демонстрирует ее бессилие и неспособность справиться с проблемой. Не учителя, а соответствующие органы обязаны заниматься такими несовершеннолетними правонарушителями. Что же касается педагогов, то они должны ориентироваться на нормальных учеников, которые составляют подавляющее большинство.

Следующая часть книги содержит подробные рекомендации по искоренению насилия в школах. У каждого звена системы образования – руководства министерства образования и профсоюза учителей, администрации школы, учителей, родителей и учеников – есть в этой борьбе своя особая роль, и то, что на первый взгляд кажется невыполнимым, на самом деле вполне достижимо. Для этого требуется мобилизация всех звеньев системы образования и последовательное выполнение разработанных планов.

Министерство просвещения – шаг первый

Объявление чрезвычайного положения

Поскольку решение проблемы должно носить системный характер, начинать нужно сверху. Без вмешательства министерства просвещения и самого министра невозможно добиться успеха в борьбе против насилия в школах. Первым шагом, от которого зависят все дальнейшие шаги, должно стать объявление министром чрезвычайного положения в системе образования, в рамках которого начнется беспощадная борьба с насилием. Она не должна носить характер одноразовой кампании по уборке школы или «недели без насилия в школах», она вообще не может быть кампанией. Это даже не «год борьбы с насилием», за которым последует «год гражданского самосознания». Чрезвычайное положение должно сохраняться до тех пор, пока насилие в школе не будет искоренено полностью. Целью

является полное изменение норм поведения. Искоренение насилия – это необходимая база для того, чтобы обеспечить право учеников получать нормальное образование. Решительная борьба с насилием не является ущемлением личной свободы детей – наоборот, она является гарантией этой свободы.

Объявление чрезвычайного положения должно носить решительный характер, но это только первый шаг. Министерство образования призвано ежедневно, ежечасно контролировать реализацию намеченной стратегии. В этой борьбе нет места капитулянству, в ней не должно быть никаких исключений, ее нужно вести до полной победы.

Министерство просвещения – шаг второй

Публикация единых для всех школ правил поведения

Сразу же после введения чрезвычайного положения будут опубликованы базисные правила поведения в школах, основанные на правилах общежития в любом обществе. Главная цель состоит в том, чтобы обеспечить прозрачность и предсказуемость дальнейших шагов. Все учителя, директора и учащиеся должны знать, что именно содержат правила и чем грозит их невыполнение. Пприведенный ниже список правил можно продолжить (есть даже школы, где ученики обязаны ставить свою подпись на многостраничных документах), но мы ограничимся коротким и ясным списком:

- Каждый ученик, учитель и дирекция имеют право учиться и преподавать в атмосфере, свободной от насилия. Их здоровье, как физическое, так и душевное, не может подвергаться никакой опасности, их личному имуществу не должен быть причинен ущерб.
- Учителя обязаны бороться с насилием в своем классе и в школе. Они не вправе закрывать на это глаза, в их обязанности входит обеспечение прав учащихся учиться в атмосфере, свободной от насилия.
- Под насилием подразумевается широкий спектр явлений, в первую очередь, физическое и словесное насилие, а также проявления вандализма.
- Акты насилия, совершенные после окончания занятий (например, избиение ученика по дороге домой), будут считаться совершенными в стенах школы и повлекут за собой соответствующее наказание.
- Ученики должны подчиняться указаниям учителя и любого друго-

го должностного лица в школе.

- Во время перемены ученики обязаны находиться в школьном дворе или в специально отведенных для этого местах, а не бегать по коридорам. В начале перемены учителя запирают классы, а перед началом урока открывают помещения.
- По поводу школьного имущества: в начале года ученики должны будут оставить денежный залог на случай срочного ремонта испорченного имущества или покупки нового (речь не идет о естественном износе). В начале учебного года в распоряжении каждого класса будет передан определенный бюджет, предназначенный для содержания класса и прилегающих к нему общественных территорий. Этот бюджет будет равен сумме, расходуемой сегодня на плановый ремонт, и передается в полное распоряжение класса. В начале года учитель, ученики и школьный рабочий проведут контрольную проверку класса, цель которой – убедиться, что помещение находится в нормальном состоянии. Все ремонтные работы в течение года будут оплачиваться из бюджета класса. В конце года классный руководитель вместе со школьным рабочим оценят нанесенный ущерб и стоимость ремонта. Оставшаяся после этого сумма будет потрачена в равной пропорции на улучшение состояния помещения класса перед началом следующего года и на мероприятия, знаменующие конец учебного года: вечеринки, ужины, а также на покупку спортивного оборудования и т.п. по желанию учеников. Если стоимость нанесенного ущерба превысит бюджет класса, деньги будут взяты из суммы внесенного в начале года залога, если же стоимость окажется ниже, залог будет возвращен ученикам.

Все учителя, дирекция, ученики и родители подпишут документ, подтверждая, что они ознакомлены с этими правилами и знают о санкциях в случае их невыполнения. Перед началом учебного года директора школ пройдут специальные курсы по углубленному изучению правил с тем, чтобы обеспечить одновременное начало их выполнения в масштабах всей страны. Все стороны обязуются соблюдать правила, после их подписания не возникнет ситуация, при которой ученик или родители смогут сказать: «Я этого не знал», каждый будет точно знать, в чем состоят основные правила, что разрешено, а что запрещено. До тех пор, пока все ученики не ознакомятся с правилами и не подпишутся под ними, ни один ученик не будет наказан.

Перед каждым внешкольным мероприятием – годовыми экскурсия-

ми, посещением театров или музеев – ученики распишутся в том, что они ознакомлены с правилами поведения во время этих мероприятий.

Министерство просвещения – шаг третий

Повышение статуса оценки за поведение

Для того, чтобы правила не остались благими пожеланиями, они будут сопровождаться жесткими санкциями, учителя и дирекция школы вооружатся эффективными инструментами для борьбы с насилием. Для этого необходимо повысить статус оценки по поведению, которая приобретет кардинальное значение для ученика. Тот, кто получил неудовлетворительную оценку, не сможет сдавать экзамены, а также переходить из класса в класс, не говоря уже о поступлении в гимназию, эта оценка будет фигурировать в его личном деле при призыве в армию. Такая оценка должна выводиться из средней оценки, данной всеми учителями, преподающими в его классе, и не будет зависеть исключительно от классного руководителя или от субъективной оценки в конце года; она станет результатом последовательного наблюдения за поведением ученика в течение всего года. Таким образом, каждое удаление из класса приведет к автоматическому понижению итоговой оценки по поведению.

Министерство просвещения – шаг четвертый

Исключение из школы злостных хулиганов

Вторым эффективным инструментом, который учителя и дирекция школ получат в свое распоряжение в борьбе с насилием, будет удаление из класса или исключение из школы особенно агрессивных учеников. Каждый ученик располагает базисным правом учиться в нормальной атмосфере, оно важнее, чем право того или иного хулигана посещать школу. Каждый ученик, мешающий нормальному течению урока или ведущий себя агрессивно, будет удален из класса, это войдет в обязанности учителя, который не имеет права закрывать глаза на происходящее и должен обеспечить нормальное течение урока. Удаленный из класса ученик не сможет свободно разгуливать по коридорам или по двору – каждая школа выделит специальную комнату, куда будут направлены нарушители порядка. За ними должен наблюдать находящийся в комнате дежурный учитель или ра-

ботник, обладающий соответствующей квалификацией. Учеником, отказывающимся покинуть класс, будет заниматься администрация школы, вплоть до директора. До тех пор, пока не будет произведено полное расследование инцидента, приведшего к удалению ученика из класса, он не сможет появляться ни на одном уроке. Родителям такого ученика будет направлено письмо, они также будут приглашены в школу, где им объяснят, что, если этот ученик продолжит вести себя так же, это повлечет за собой его окончательное исключение из школы. Если ученик по-прежнему продолжает вести себя агрессивно, его дело будет рассматриваться на специальной комиссии, состоящей из учителей, родителей, представителей министерства просвещения и профсоюза учителей. Решение комиссии будет носить окончательный характер, ни одна школа не потерпит в своих стенах ученика, систематически мешающего проведению занятий.

Учителя получат полную поддержку руководства в их борьбе с насилием. В случае удаления проблемного ученика с урока учителю не будет грозить увольнение, даже если мать этого ученика, к примеру, является адвокатом, а отец – начальником отдела в министерстве просвещения. Учитель должен постоянно чувствовать поддержку системы и не стесняться того, что не справляется со злостными хулиганами – это не его функция.

С момента провозглашения чрезвычайного положения никаких исключений из правил не будет, как не будет учеников, свободных от их выполнения. Возвращение в арсенал методов учителя такой санкции, как исключение ученика из школы, не ставит своей целью удалить из школ как можно больше учащихся – цель в том, чтобы такая угроза снова стала реальной. Зная, что дозволено, а что нет, подавляющее большинство учеников постараются сделать все для того, чтобы не оказаться в подобной ситуации. В редких случаях, когда учитель не в состоянии справиться со злостными нарушителями порядка, они будут исключены – и так, в конце концов, школа полностью избавится от них. Сама угроза оказаться в числе хулиганов может быть очень эффективной, поскольку и ученики, и родители опасаются этого.

Некоторые читатели этой книги могут сказать, что такие «драконовские» меры могут привести к тому, что вскоре в школе не останется ни одного ученика. На самом деле все наоборот: чем более реальной будет угроза исключения, чем более четкими станут границы поведения, тем реже придется прибегать к этой крайней мере, поскольку подавляющее большинство учеников вовсе не являются

злостными хулиганами. Санкция эта будет применяться в крайне редких случаях, но ее наличие окажет благотворное влияние на всю систему. Сегодня, когда учителя лишены этого оружия, практически невозможно объявить решительный бой насилию в школах. В сегодняшней ситуации руководство школы не только не помогает, а наоборот – мешает решению этой проблемы.

Дирекция

Полная и последовательная реализация политики министерства просвещения, оказание полной поддержки учителям

Дирекция школ – ключевое звено в реализации предложенных нами изменений, от нее зависит, закончится ли период чрезвычайного положения победой или провалом. Директора школ должны нести знамя перемен и вести за собой остальных. Из-за огромного количества показных кампаний, которые проводятся в школах, из-за бесконечной смены стратегии многими учителями овладели цинизм и апатия. Поведение директоров в этой ситуации играет решающую роль, только по нему учителя смогут судить, насколько предлагаемые изменения серьезны. Даже если министерство просвещение не будет торопиться с выполнением намеченной программы, директора школ в сотрудничестве со своими коллегами из других районов могут добиться кардинального изменения ситуации – при условии, что они будут проявлять максимальную настойчивость в достижении поставленных целей. Если они начнут колебаться, если сломаются, все тщательно построенное здание рухнет. И наоборот, если они проявят твердость, то довольно скоро увидят, как казавшееся непобедимым насилие в школе уходит в прошлое:

- В начале года нужно опубликовать единые для всей системы образования правила поведения учащихся в школах и провести необходимый инструктаж учителей и учеников. Важно подчеркнуть, что успех зависит от того, насколько последовательно и упорно будут бороться учителя, школы и вся система образования за соблюдение этих единых для всех правил. Любое отступление от них приведет к краху всех усилий.
- До начала учебного года родителям будет разослан текст, в котором будут изложены новые правила и указано, какое наказание грозит ученику в случае их невыполнения. Необходимо подчер-

кнуть определяющую роль, которая отныне отводится оценке за поведение, и удостовериться, что все родители прочитали и подписали данное письмо. Можно предложить родителям создать совместную комиссию, состоящую из учителей – дирекции – родителей, чтобы вместе следить за реализацией новых правил. Желательно, чтобы в состав этой комиссии не входили родители, чьи дети отличаются агрессивным поведением, – комиссия должна защищать не их интересы, а интересы большинства учеников.

- В своих беседах с учителями директор должен снова и снова повторять:
  - Учитель – не полицейский, он здесь для того, чтобы учить детей. Школа и я лично отвечаем за то, чтобы обеспечить вам необходимые условия для работы.
  - Насилие в классе не является частной проблемой учителя, это проблема всей школы, и поэтому школа должна знать обо всех случаях насилия, которые происходят в ее стенах. В отличие от прошлого, наказан будет не тот учитель, который сообщил о происходящем, а тот, кто этого не сделал. Самое опасное – это попытка скрыть акты насилия.
  - Обязанностью учителя является обеспечение необходимых условий обучения для подавляющего большинства учеников. Ни в коем случае нельзя позволять горстке хулиганов бесчинствовать в школе. У учителя нет свободы выбора – он обязан удалить с урока тех, кто мешает его нормальному проведению.
  - Учитель обязан постоянно выставлять оценку за поведение и понижать ее в случае, если ученик был удален из класса.
  - Дирекция должна оказывать полную и безоговорочную поддержку учителю в отношениях с учениками и родителями. Даже в случае, если учитель бывает неправ, отсутствие такой поддержки может самым губительным образом сказаться на успехе борьбы с насилием:
  - В случае удаления ученика из класса он не должен быть туда возвращен ни под каким предлогом
  - Ни в коем случае нельзя устраивать очную ставку учителя и ученика: такая практика подрывает статус первого и провоцирует жалобы со стороны второго.
  - Нельзя спорить с учителями в присутствии учеников
- В школе должна быть выделена специальная комната, где под соответствующим наблюдением будут находиться нарушители

порядка. Дежурный, в чьем ведении будет эта комната, должен обладать соответствующей квалификацией, чтобы справиться с ними.

- Политика школы в отношении перемен должна быть следующей:
  - Если в школе есть двор или прилегающие участки, ученикам должно быть запрещено находиться в коридорах во время перемен. В случае, если таких участков нет, должны быть выделены определенные места, где могут находиться ученики, включая зимнее время.
  - Классы во время перемен запираются, только учитель имеет право запирать или открывать двери.
  - Ученики двенадцатого класса будут дежурить на этажах и во дворе во время перемен. Дежурные носят нарукавную повязку, форменную майку или фуражку, по которым их легко можно узнать. Само их присутствие должно благоприятно сказаться на снижении уровня насилия.
  - Учитель или представитель администрации отвечает за проведение дежурств в течение всего года, эта работа будет оплачиваться дополнительно. Для проведения инструктажа учитель встречается с дежурными каждое утро до начала занятий. В ходе этих встреч он должен удостовериться в том, что дежурные точно знают, за какие именно участки они отвечают. В конце дня дежурные доложат ответственному учителю об имевших место нарушениях порядка, актах вандализма и насилия, а также предложат свои рекомендации по повышению эффективности дежурств.
- Педсоветы, посвященные проблеме насилия, нужно проводить не только в начале, но и на протяжении всего учебного года. В ходе педсоветов следует детально изучать ситуацию, проверять продвижение каждого класса, удостовериться, что все учителя по-прежнему придерживаются единой стратегии и поощрять учителей давать советы и помогать друг другу. Рекомендуется превратить такие педсоветы в нормальную учебную практику

Учителя

Настойчивое, упорное, без всяких исключений, внедрение разработанных правил с первого же дня нового учебного года

Учителя находятся в первых рядах борьбы с насилием. Каждый день они вступают в прямой контакт с учащимися и каждый день в условиях царящего в школе насилия они страдают от того, что не могут справиться со своей основной задачей – преподаванием. Способность учителя в одиночку, без поддержки администрации и руководства, справиться с насилием, практически равна нулю. Рекомендации этой части книги предполагают, что и министерство просвещения , и дирекция школы готовы предоставить учителю необходимую поддержку и инструменты для того, чтобы справиться с проблемой насилия. В то же время некоторые из этих рекомендаций могут помочь учителю в том случае, если в целом они по-прежнему останутся «гласом вопиющего в пустыне». Даже сегодня, когда учителя лишены необходимой поддержки, эти рекомендации помогут тем, кто стремится создать для своих учеников максимально благоприятную учебную обстановку.

Решающий момент для учителя – начало учебного года. В течение первых двух-трех месяцев еще есть возможность построить систему отношений с классом, исключающую насилие. После этого срока это практически невозможно: допущенные в начале года ошибки потом исправить нельзя. Очень важно установить определенные правила с самого начала и затем педантично следить за их соблюдением. По прошествии нескольких месяцев такой «черной работы» уровень насилия начинает снижаться, и можно вести преподавание в нормальной, свободной от страха, рабочей атмосфере.

Сутью этой начальной работы является постоянное возвращение к ранее установленным правилам. Учитель не вправе игнорировать ни одно, даже малейшее проявление насилия, в особо тяжелых случаях он обязан немедленно удалить нарушителя дисциплины из класса. Учитель должен проявлять твердость, нельзя капитулировать ни на секунду. Нужно не забывать, что ученики не являются приятелями учителя. Панибратское отношение может принести кратковременную популярность, но платить за нее приходится слишком дорого, поскольку ученики в таких случаях переходят все границы. Даже когда ученики начинают издеваться над учителем, последний ни в коем случае не должен сдаваться. В конце концов все придет в норму, и можно будет начать нормально работать. Не стоит отчаиваться, если в результате этих усилий класс немного отстанет в прохождении учебного материала – в дальнейшем, благодаря нормальной атмосфере, можно будет с лихвой наверстать упущенное.

Первое же столкновение учителя с проявлениями насилия в клас-

се должно стать предметом серьезного разбирательства. Речь идет о драках, порче стульев, столов, штор, хамском поведении и актах физического или словесного насилия по отношению к учителю. Учитель должен немедленно продемонстрировать ученикам, что он не потерпит подобных действий, и они немедленно повлекут за собой соответствующее наказание (естественно, реальное – в случае поддержки со стороны системы у учителя есть больше возможностей для этого). Если, тем не менее, ученик продолжает вести себя в том же духе, учитель должен немедленно удалить его из класса. Цель этих действий – не борьба с тем или иным учеником, а с явлением в целом. Удаление из класса повлечет за собой снижение оценки по поведению, ученик сможет вернуться в класс только после того, как извинится перед учителем и пообещает больше так не поступать. Необходимо прекратить практику, при которой удаленный с одного урока ученик как ни в чем не бывало возвращается на другой.

Право на учебу не является автоматическим, его нужно заслужить, и оно может быть отнято у того, кто его не достоин. Продолжающий бесчинствовать ученик должен быть удален из класса и предупрежден, что такое поведение повлечет за собой его исключение из школы (при условии, что дирекция готова пойти на это и располагает необходимыми полномочиями). Для всего класса это должно быть доказательством того, что учитель и дирекция не намерены мириться с проявлениями насилия, и что у остальных учеников есть право учиться в нормальной и благожелательной атмосфере. Каждая выходка нарушителя порядка является нарушением этого базисного права, и учитель не должен с этим мириться не только потому, что это бьет по нему, но и потому, что это бьет по ученикам и по всем остальным учителям, ведущим бескомпромиссную борьбу с насилием.

В этой борьбе от педагога требуется мужество, нельзя заискивать перед хулиганами или «покупать» тишину в классе за счет всяческих поблажек нарушителям дисциплины. Результатов это все равно не даст, а все остальные ученики увидят, что насилие приносит плоды. Понятно, что во всем нужны мера и здравый смысл: если агрессивный ученик меняет свое поведение, учитель должен поддержать его.

Многие учителя сдаются уже в самом начале и предпочитают не замечать тревожных симптомов. Некоторые педагоги работают в ужасающей атмосфере, когда преподавание просто невозможно. Они мирятся с ситуацией, поскольку нуждаются в заработке, и не видят выхода из этого кошмара. Задача руководства министерства просве-

щения – снять с учителей этот груз, помочь им, вместо выполнения полицейских функций, заниматься их прямой обязанностью – преподаванием. Но и при отсутствии такой поддержки учителя могут значительно облегчить себе условия работы. Два месяца упорной, педантичной, последовательной «черной работы» в начале года позволят продолжать преподавание в несравненно лучшей, по сравнению с сегодняшней, атмосфере.

Родители и ученики

Знание правил, безопасность детей, поддержка учителей в их борьбе с насилием в школе

Основные задачи призваны выполнить министерство просвещения, дирекция школ и учителя, но и родители вместе с учениками играют важную роль в борьбе с насилием. Ученики должны понять, что у них есть право учиться в нормальной атмосфере, не зараженной насилием, оскорблениями и страхом. Это понимание побудит их докладывать о случаях насилия начальству. Они убедятся, что учеба в атмосфере всеобщего хаоса только кажется им приятной, и что на самом деле они сами больше всего страдают от этого. Ученики выпускных классов должны принять активное участие в борьбе с насилием и дежурить в коридорах во время перемен.

Родители должны осознать, что борьба с насилием является насущным интересом их детей и их самих и отказаться от условного рефлекса поддержки своих детей в любой ситуации, не говоря уже о лжи, бесконечных жалобах, записках и письмах директору. Слишком много родителей ведут себя подобным образом, не понимая, что тем самым они наносят ущерб и учебному процессу, и своим собственным детям.

Родители должны превратиться в партнеров учителей и дирекции в решении проблемы насилия. В начале учебного года они обязаны вместе с детьми усвоить правила поведения и объяснить детям, что не намерены покрывать их в случае нарушения правил или агрессивного поведения в школе. Они должны подчеркнуть, что право учеников учиться в нормальной атмосфере реализуется только благодаря следованию определенным правилам. Их нарушение и сопровождающие его акты насилия наносят непоправимый ущерб этому праву и в конце концов бьют по их же собственным детям.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Возвращение дисциплины

Отсутствие дисциплины является главным фактором, ведущим к разбазариванию бюджета министерства образования. Каждый очередной министр прилагает поистине героические усилия для того, чтобы остановить занесенный меч финансовых сокращений в его министерстве. При этом ни он, ни его сотрудники не обращают внимания на вопиюще нерациональное использование средств по причине отсутствия дисциплины, без которой учеба совершенно невозможна. Деньги налогоплательщиков выбрасываются на ветер, проваливаются в черную дыру, которая образуется между учителем, пытающимся учить, и учеником, который не учится. Отношение к проблеме дисциплины можно сравнить со сжиганием бюджета министерства в праздничном костре «лаг ба омер».

В Советском Союзе ходила шутка: правительство делает вид, что оно платит, а трудящиеся делают вид, что они работают. В израильской системе образования об этом можно говорить всерьез: учителя делают вид, что они преподают, ученики делают вид, что они учатся, а министерство делает вид, что платит. По соотношению количества вложенного труда и полученного результата израильская система образования вполне может состязаться с советской экономической системой.

Урок является своеобразной ареной для фокусника, где учитель вместе с учениками исполняет фокус по превращению 90% бюджета

министерства просвещения в ничто. Будучи самой презираемой частью школьного расписания, урок является средоточием бесконечного количества различных нарушений, список которых будет приведен ниже. С точки зрения учеников, школа нужна только для двух вещей – перемен и экзаменов. Поэтому для большинства учеников уроки – пустое времяпрепровождение, и потому нужно найти возможность развлечься. Нередко ученики 12-го класса доходят до выпускных экзаменов с нулевым уровнем знаний, являя собой живое свидетельство разбазаривания времени и денег. На обучение такого ученика были потрачены немалые деньги, но отсутствие какого бы то ни было результата обнаруживается только на выпускном экзамене, да и то не всегда – из-за эпидемии списываний, которой заражена школа. Система практически не функционирует, все закрывают глаза на происходящее и молчаливо соглашаются не морочить друг другу голову, потому что именно так относится система к проблеме дисциплины.

В попытке проследить, куда же все-таки деваются миллиарды шекелей из бюджета министерства образования, мы предлагаем вам описание обычного урока.

Описание ситуации 1

Требования соблюдения дисциплины воспринимаются как прихоть отдельных учителей

С тем, что насилие в школе является отрицательным явлением, не спорит никто. Что касается дисциплины, то здесь ситуация иная. Считается, что следить за дисциплиной в классе – это как-то не современно. Родители видят, или хотят видеть себя «друзьями детей», они смотрят сквозь пальцы на нарушения детьми дисциплины. Многие родители сами участвуют в этом, помогая детям и оказывая им полную поддержку. Немало учителей также не могут устоять перед соблазном стать для учеников, как говорится, «своим в доску». Дело может дойти до того, что вместо преподавания такие «популярные» учителя проводят весь год в задушевных беседах с учениками о волнующих тех проблемах. Многие военные, демобилизовавшись в сравнительно молодом возрасте, идут работать в школу и развлекают своих учеников рассказами об армии, политике, актуальных событиях. Оправдывают они это желанием воспитывать подрастающее поколение в духе моральных ценностей, как будто речь идет о

вожатом молодежного движения, а не об учителе, который должен нести детям знания.

Шило вылезает из мешка обычно к концу года, чаще всего – при подготовке к выпускным экзаменам. Во время занятий учитель развлекает учеников, ставит им высокие оценки, не требует выполнения домашних заданий. Между таким учителем и учениками возникает своеобразный заговор молчания: ученики довольны попустительством учителя и, наслаждаясь привольной жизнью, покрывают его, ничего не сообщая ни классному руководителю, ни дирекции школы.

Как «популярный» учитель, так и его ученики знают, что в нужное время на выручку придут несколько настоящих учителей, которые, несмотря ни на что, добросовестно делают свою работу. Тогда ученики берут тетради своих однокашников из параллельных классов и присоединяются к дополнительным урокам, которые дает такой учитель. В то же время «популярный» учитель продолжает хвастать перед учениками тем, что именно он, а не тот, кто по-настоящему выполняет свою работу, и есть настоящий педагог.

Поскольку взгляд на дисциплину в школе зависит от мировоззрения, единой точки зрения на проблему не существует. В конечном счете все зависит от учителя: один и тот же класс может вести себя совершенно по-разному у разных учителей. Нет единых правил для всех учителей во всех школах, и потому каждый учитель импровизирует как может. Нет понимания того, что привычка к дисциплине пригодится человеку на протяжении всей его жизни, нет осознания того, что вежливость и дисциплинированность важны как для отдельного человека, так и для общества в целом. Вместо этого старания учителя привить ученикам такие качества воспринимаются как его прихоть, каприз. Ученики считают, что педагог, требующий от них вежливости, просто отстал от жизни.

Описание ситуации 2

Многие учителя и родители не придают значения присутствию школьника на уроке

Для того, чтобы урок состоялся, необходимо присутствие на нем учеников. Каждый урок финансируется министерством просвещения, и если ученик не присутствует на нем, можно сказать, что 1/40 бюджета потрачена впустую.

Большинство учащихся и часть преподавателей глубоко убеждены,

что присутствие на уроке вовсе не обязательно. Исследование, проведенное Майзелес и Шарф, показывает, что уже в 8-м классе уроки пропускают примерно 50% учеников, в 11-м их число достигает 80%(!). Другое исследование, проведенное профессорами Замирой Маврех и Брахой Кармарски из университета Бар-Илан, показывает, что в списке из 41 страны Израиль занимает шестое место по пропущенным урокам. Только 42% учеников постоянно присутствуют на уроках, 44% постоянно опаздывают.

Хана Мерон, в прошлом глава педагогического отдела профсоюза учителей старших классов, утверждает, что «в последние годы прогулы уроков значительно участились. Иногда речь идет о нескольких учебных часах, иногда – о целом дне или даже нескольких днях. Ослабление авторитета родителей способствует тому, что они покрывают проступки детей, иногда даже вопреки своей воле». Мерон справедливо отмечает, что «эпидемия прогулов – это то же самое, что эпидемия сокращения учебных часов» («Гаарец», 20.06 2006).

С точки зрения учеников, пребывание в школе для них вовсе не обязательно, поскольку важны не знания, а экзамены. Вместо того чтобы учиться, можно делать намного более нужные вещи – например, работать или поехать за границу. Пока дети получают нормальные оценки на экзаменах, родители, как правило, не возражают.

Нет никаких реальных санкций за пропуск занятий, нет никакого минимума, который необходим, чтобы перейти из класса в класс или быть допущенным к экзамену. Таким образом, отсутствие некоторых учеников на 50% уроков никак не отражается на их оценках. Более того – они гордятся тем, что, не посещая уроков, могут нормально сдавать экзамены, в их глазах это лишнее доказательство их талантов и того, что пребывание в школе вовсе не обязательно для успешной сдачи экзаменов (при этом тот факт, что экзамены эти сданы за счет списывания, как-то ускользает от их внимания).

Прогулы не только не наказываются – в большинстве случаев они еще и вознаграждаются – ученику не приходится готовить материал пропущенных им уроков. Поскольку от ученика этого и не требуется, тот, кто и так не готовит задания, часто просто не приходит на урок. После этого ученики возвращаются в школу как ни в чем не бывало, как будто не было пропущенных домашних заданий, которые они должны были сделать. Наоборот, когда наконец-то возникает настоящая причина для того, чтобы не прийти на урок – например, болезнь – ученики стремятся явиться в школу. Они кашляют, сморкаются, мешают своим товарищам и заражают весь класс. Наконец-то у них

есть легитимное право помешать нормальному течению урока, завоевать сочувствие друзей и удостоиться похвалы за героическую преданность занятиям. Они ни в коем случае не откажутся от этого удовольствия.; мысль о том, что таким образом они проявляют полную безответственность по отношению к классу и преподавателю, просто не приходит им в голову.

Любители прогулять уроки внезапно проявляют чудеса человеколюбия (естественно, за счет занятий), чтобы посетить несчастного больного, имени которого они чаще всего даже не знают. Но горе тому, кто вздумает заболеть во время каникул – о нем никто не вспомнит. Прогулы оправдываются также неожиданно проснувшимся чувством коллективизма: вдруг нужно срочно пойти на заседание какой-нибудь школьной комиссии, выпустить стенную газету, поучаствовать в репетиции выпускного спектакля. Ученики начинают проявлять глубокий интерес к административным делам (например, к стоимости годовой экскурсии) или к беседам с другими учителями во время урока. Мысль о том, что все это можно сделать во время перемены или после уроков, кажется им дикой, противоречащей законам природы – для чего же тогда нужен урок?!

Если ученик, наконец, соизволит прийти на урок, он вовсе не обязан высидеть в классе от начала до конца. Несмотря на то, что опоздания мешают нормальному течению урока, никакой ясной и однозначной политики в этом вопросе нет: опоздавший ученик может спокойно зайти в класс, когда урок уже идет. Если учитель не разрешает такому учащемуся войти, последний от этого только в выигрыше – для него перемена удлинилась на 50 минут. Очень немногие уроки начинаются вовремя, что же касается звонка, то он носит рекомендательный характер. Есть учителя, которые начинают урок, когда в классе присутствуют считанные ученики. Если же они делают фатальную ошибку и сами выходят искать опоздавших или посылают за ними других учеников, об уроке можно забыть. В редких случаях, когда учитель не готов мириться с опозданиями, в учениках вдруг просыпаются способности олимпийских спринтеров: услышав звонок, они сломя голову несутся в класс, иногда сбивая на своем пути учителя, лишь бы оказаться на месте раньше него и не получить замечание за опоздание.

Ученики прекрасно разбираются в том, каких учителей им следует опасаться, а к каким можно не спешить на урок, и именно поэтому уроки в каждом классе школы начинаются в разное время. Урок, начинающийся вовремя в одном классе, сопровождается страшным

шумом в коридоре и беготней учеников, которые после звонка торопятся попасть в соседний класс. Заколдованный круг опозданий приводит к тому, что учителя приходят на урок позже, поскольку знают, что ученики все равно опаздывают, ученики же, в свою очередь, опаздывают еще больше, поскольку к началу урока учителя все равно нет в классе.

Опоздавший ученик ждет, как правило, что его «мужественный» поступок будет по достоинству оценен одноклассниками. Большинство появляется в классе с гордо поднятой головой и заготовленной заранее речью с объяснением причин того, что именно помешало им прийти на урок вовремя. Другие по дороге к своему столу обмениваются репликами с соседями, создавая в классе шум. Третьи просто не обращают внимания на учителя, а когда тот дерзнет сделать им замечание, хамят в ответ.

Немало учителей, работающих сегодня в школе, прошли процесс девальвации своего статуса. Многие из них капитулировали перед системой и сами превратились в часть проблемы. Своим поведением, неверием в то, что они могут что-то изменить, такие учителя только ухудшают существующую ситуацию. Многие преподаватели, зная, что все равно урок не начнется вовремя, опаздывают, другие, потеряв надежду на то, что в общем шуме и гаме они способны хоть что-то донести до учеников, вообще перестают готовиться к урокам, или идут еще дальше и сами пропускают занятия.

Некоторые учителя пытаются успокоить свою совесть тем, что в конце года дают дополнительные уроки. Они наплевательски относятся к учебному плану, а затем пытаются наверстать упущенное. Учителя, соблюдающие учебный план и ведущие регулярные занятия на протяжении всего года, пользуются меньшей любовью учеников чем те, кто дают интенсивные уроки в конце года и позволяют детям «наверстать» в течение короткого времени весь учебный материал. Штурмовщина укрепляет у учеников ощущение того, что нет никакой необходимости весь год посещать занятия. Таким образом, учителя и ученики совместно превращают систематический процесс занятий в совершенно ненужный.

Описание ситуации 3

Опоздания и прогулы сопровождаются эпидемией лжи

Опоздания и прогулы явились главными причинами охватившей все

израильские школы эпидемии лжи. Многие ученики развили уникальные способности в этом искусстве: обеспечивая алиби, ученики покрывают друг друга, причем нередко в этом принимают участие и родители, которые пишут записки учителю и поддерживают свое чадо. Ложь стала обычным явлением, и многие учащиеся лгут, не задумываясь. Они не испытывают стыда даже тогда, когда ложь обнаружена, и продолжают отстаивать ее, как если бы она была святой правдой. Часть из них следуют совету персонажа из телесериала «Сайнфельд», который учил приятеля врать при проверке на детекторе лжи: «Если ты не думаешь, что это ложь, – это не ложь». Ученики широко используют для оправдания прогулов и различные внутрисемейные события. К примеру, процесс развода родителей, занимающий годы, является причиной для ежедневных опозданий и прогулов. Чем большего мастерства достигают ученики в искусстве лжи, тем больше способностей настоящего следователя должен развить в себе учитель, чтобы разоблачить их. Большинство учителей капитулируют, а ученики продолжают опаздывать и прогуливать.

Описание ситуации 4

Урок проходит в грязном и запущенном помещении и сопровождается шумом и хождением учеников по классу

За исключением первого дня учебного года, уроки обычно проходят в грязных классах, где постоянно отсутствует мел. После первой же перемены в класс невозможно зайти: нет дежурных, а если они есть, то не выполняют свои обязанности. Ученики не замечают грязи, то, что у учителя нет стула, их совершенно не волнует: пусть сам найдет, а заодно и мел, и пусть вытрет доску. Иногда, охваченные приступом великодушия, ученики могут обратить внимание учителя на мел, валяющийся под его столом. А могут – запустить куском мела в преподавателя. Немногочисленные ухоженные и чистые классы свидетельствуют не об уровне культуры учащихся, а лишь о непрерывных усилиях учителей и дирекции в борьбе с учениками за то, чтобы те поднимали мусор с пола.

Урок, основа бюджета министерства просвещения, является примером вопиющего разбазаривания времени и денег. По мнению учеников, это самое подходящее время для празднования дней рождения, сопровождаемого речами в честь героя торжества, песнями, распределением торта и его медленным поеданием. Это также самое под-

ходящее время для различного рода объявлений, причем в этом в равной степени участвуют учителя, ученики и дирекция. Иногда половина урока проходит в таких срочных объявлениях, для которых почему-то не нашлось никакого другого времени, кроме урока.

Урок больше всего похож на плохо организованную экскурсию, в ходе которой ученики группами и поодиночке выходят из класса и входят в него без разрешения учителя. Очень часто ученики используют SMS, чтобы организовать групповой выход из класса или скоординировать его с выходом друзей из соседнего класса. И всякий такой выход сопровождается оглушительным хлопаньем дверей. Во время урока дверь в класс могут свободно открыть ученики других классов, которые просят одолжить стул (звучит это обычно так: «Стул есть?»), или им нужно срочно вызвать того или иного ученика. Иногда они приносят воздушные шары и торт для именинника из параллельного класса (с чего это вдруг праздновать день рождения на перемене, когда именно для этого-то и существует урок?!). Им совершенно не приходит в голову, что своим поведением они мешают проведению урока, они и не думают начать с фразы вроде: «Извините, мы знаем, что мешаем, но нельзя ли…» В некоторых случаях ученики, выставленные из одного класса, врываются в соседний, выкрикивая имя товарища, которого они приглашают присоединиться к ним, награждая при этом соответствующими эпитетами учителя, после чего дверь с шумом захлопывается.

Те немногие, кто все-таки остались на уроке, все время ерзают, шушукаются и что-нибудь едят. Учитель требует прекратить есть, но для ученика нестерпима сама мысль о том, что он должен расстаться с дорогим его сердцу сэндвичем, что нужно его спрятать в сумку или, не дай Бог, выбросить. Подготовка к уроку включает в себя доставаемые с шумом ручки, книги и тетради. Затем следуют возгласы: «У кого есть ручка (типекс, линейка)?» – и в воздух летят эти ручки, типексы, линейки... Огрызок карандаша или клочок исписанной бумаги превращаются в баскетбольный мяч, который нужно забросить точно в середину мусорной корзины.

Подавляющее большинство уроков проходит в сопровождении непрекращающегося шума. Ученики беспрерывно двигают столы и стулья, «забывают» отключить мобильные телефоны или настраивают их так, чтобы весь урок проходил под аккомпанемент звонков. Они стараются как можно громче кашлять и чихать, прячась за «медицинскими» доводами типа: «Чего вы от меня хотите? Что я, виноват, что я плохо себя чувствую?» Воздух в классе спертый: ученики

сидят на уроке без обуви, у некоторых дурно пахнет изо рта. У них нет понятия о том, что жизнь в обществе требует соблюдения элементарных гигиенических норм.

За десять минут до конца урока возникает новый источник шума: ученики начинают собирать свои вещи. Со звонком они устремляются в коридор, часто даже не дожидаясь конца фразы учителя: началось самое святое для них время – перемена.

Описание ситуации 5

Грубость и хамство в классе

Манера общения учеников в классе носит грубый, хамский характер, часто разговор переходит в крик. Ученики награждают учителей презрительными кличками, обращаются к ним приказным тоном: «Продиктуй, объясни, повтори». Учителю, который пишет что-то на доске, ученики кричат: «Подвинься, подвинься, ничего не видно!» Особое удовольствие доставляет «наивное» непонимание: в ответ на замечание в адрес ученика, запустившего кожурой банана в мусорное ведро во время урока, следует ответ: «Но вы же сами велели бросать мусор в ведро…» Учитель сделал замечание ученику, который болтал во время урока и велел ему сидеть тихо. Когда через несколько минут он обратился к нему с вопросом, последовал ответ: «Но вы же сами велели мне не разговаривать…»

Многие ученики чувствуют непреодолимую потребность вести задушевные разговоры в ходе урока. Если учитель имел неосторожность ответить на вопрос ученика, остальные немедленно отвлекаются на беседы между собой, поскольку не они задали вопрос, и к ним он как бы не имеет никакого отношения. То же самое происходит, когда в класс входит директор и начинает беседовать с учителем. Для учеников это означает, что урок закончился и можно начать громко переговариваться друг с другом.

В ходе урока ученики перебивают как друг друга, так и учителя. В середине объяснения ученик может выкрикнуть: «Я не понимаю, объясни». Терпеливый учитель начинает объяснение, но очень быстро обнаруживает, что ученик его не слушает – он занят разговором со своим соседом по парте. А поблагодарить учителя за разъяснение ему и в голову не приходит. Ученики не слушают друг друга, у них на это просто не хватает терпения, они хотят высказаться сами. Их не интересует ни точка зрения одноклассников, ни точка зрения учителя.

Вежливость – это нечто, о чем ученики никогда не слышали. Слова «простите, извините, пожалуйста», по их мнению, принадлежат поколению, исчезнувшему с лица Земли еще до потопа. «Зануды», использующие эти слова, высмеиваются, а просьбы превращаются в ультимативные требования. Такая атмосфера ведет к тому, что и нормальные ученики теряют остатки элементарной вежливости. Уважение к учителям и представителям дирекции отсутствует, ученики и не подумают уступить им дорогу, когда те идут по коридору. На публичных лекциях и мероприятиях ученикам не придет в голову оставить место учителю. Ученики не ждут, пока учителя закончат беседу между собой и обратятся к ним, а сами бесцеремонно вмешиваются в нее. Они входят в учительскую и жестами просят учителя выйти. Есть и фальшивые проявления вежливости, когда, завидев учителя, ученик начинает кричать: «Добрый день, как поживаете?» Как и во всем, что касается поведения учеников, понимание того, что вежливость является неотъемлемой частью человеческого общения, начисто отсутствует. Редкие случаи вежливого поведения являются следствием санкций, которые применяют учителя, «помешанные» на такой устаревшей вещи, как вежливость.

Описание ситуации 6

Ученики не готовят домашние задания, это сказывается в первую очередь на слабых учениках и увеличивает разрыв в уровне знаний

Давным-давно, в далекой стране, в школе существовало нечто, называемое «домашним заданием». Сегодня это наследие глубокого прошлого – за редчайшими исключениями, ученики не готовят домашние задания. Зачем им это делать, если все равно их никто не проверяет. Причина проста: проверка домашних заданий потребует львиной доли времени урока. Начать его нужно с вопроса: «Кто не подготовил домашнее задание?», на который, как правило, правдивого ответа не последует. Серьезно настроенный учитель должен не только выявить лгунов, но и проверить качество подготовки домашней работы. Большинство тетрадей выглядит так, что не только найти в них домашнее задание – прочитать записанное просто невозможно. Все это занимает уйму времени, и потому многие учителя предпочитают провести урок без проверки тетрадей. Если учитель все же настаивает на подготовке домашних заданий, ученики ухи-

тряются списать задание у одного-двух одноклассников, которые действительно его подготовили (согласно Майзелес и Шарф, 90% учеников списывают домашние работы). Те, кто не успели списать, утверждают, тем не менее, что работу подготовили. То, что учитель не находит ее в тетради, ничего не значит: «А, так вы имели в виду письменно? Я подготовил устно», или: «Это в другой тетради, я перепутал».

Поскольку большинство учеников не готово к уроку, они никак не продвигаются. **Фронтальный урок, не основанный на хорошо подготовленном домашнем задании, не достигает своей цели.** Урок – только часть учебного времени ученика, другая часть должна быть потрачена на подготовку домашнего задания. Во время фронтального урока должен обсуждаться материал, подготовленный дома, без этого невозможно развить критический подход и приступить к серьезному обсуждению темы. Учитель вынужден либо проводить урок для трех подготовивших домашнее задание учеников, либо просто излагать сухую информацию. В большинстве случаев учитель идет по второму пути, что еще более усугубляет бессмысленную трату времени – для получения информации у учеников есть масса других возможностей.

Таким образом, и учителя, и ученики не могут выйти из заколдованного круга. Ученики не готовят домашних заданий, а учитель, вместо разбора и обсуждения подготовленного материала, превращает урок в способ передачи информации. Ученики понимают: не имеет смысла читать заранее материал, поскольку учитель все равно изложит его на уроке. Некоторые учителя усугубляют ситуацию тем, что проводят уроки, не имеющие никакого отношения к тем заданиям, которые ученики должны были приготовить дома. Из этого ученики делают вывод, что домашние задания совершенно не важны. Большинство учителей позволяют ученикам, не подготовившим домашнее задание, принимать участие в уроке, часто превращающемся в настоящий фарс – как, например, обсуждение «Кодекса Наполеона», по поводу чего у каждого ученика есть своя собственная точка зрения. Но вот кто он, этот Наполеон, когда он жил, что совершил, – этого они не знают. У учеников развивается леность мысли, они считают, что имеют право высказываться по вопросам, о которых не имеют ни малейшего понятия. Им даже не приходит в голову, что право высказывать свою точку зрения связано с определенной мыслительной работой. Они не понимают сложности материала и не способны вести дискуссию на соответствующем уровне. Со вре-

менем они перестают видеть разницу между дискуссией и бессмысленным галдежом, и безапелляционно высказываются по любому вопросу.

Те, кто не придают должного значения подготовке домашнего задания, должны знать, что такой подход в первую очередь бьет по слабым учащимся и углубляет пропасть между ними и их сильными одноклассниками. Подготовка домашних заданий является самым эффективным средством преодоления этого разрыва. Сильные ученики справятся всегда: они либо подготовят домашнее задание, либо сделают это за пять минут перед уроком, либо прочитают материал на самом уроке и смогут участвовать в нем благодаря своим знаниям. Когда в одном и том же классе сидят подготовившие домашнее задание ученики и те, кто этого не сделал, нет никаких шансов уменьшить разрыв в течение одного часа фронтального урока. В ситуации, когда никто не готовит домашних заданий или их готовят только отдельные хорошие ученики, разрыв постоянно увеличивается. Со временем он достигает таких размеров, что слабые ученики теряют всякую надежду, они уже не верят в то, что когда-нибудь смогут догнать сильных. Такая ситуация, при которой большая часть класса систематически не занимается, может продолжаться из года в год.

Ученик, не подготовившийся к уроку, не заинтересован в его нормальном проведении, он будет всячески мешать учителю. Ему скучно, поскольку он ничего не знает и не может принять участие в дискуссии, в то время как подготовившие задание не только участвуют в уроке, но и хотят выслушать точку зрения своих товарищей.

То, что ученики не готовят домашних заданий, является логическим следствием процесса замены нормального систематического обучения штурмовщиной при подготовке к экзаменам. Есть ученики, которые бьют баклуши на протяжении всего года и просыпаются только перед экзаменами. В искусстве заработать всеми правдами и неправдами хорошую оценку некоторые из них достигли высочайшего уровня. Последовательного процесса обучения в течение года не было, и таких учеников интересуют только экзамен и оценка. Особенно это проявляется при подготовке к экзаменам на аттестат зрелости. Многие учителя не только не борются с этой тенденцией, а наоборот, поддерживают ее, устраивая перед экзаменами своего рода интенсивные курсы. Поскольку учителя и школы оцениваются по успехам учеников на выпускных экзаменах, они также заинтересованы в получении учениками как можно более высоких оценок.

Даже если ученики ничего не делали в течение всего года, учителя собирают их на интенсивные уроки и буквально натаскивают, диктуя материал. Учитель делает за ученика его работу, иногда пишет за него конспекты и выводы, а иногда даже намекает, что именно будет на предварительном экзамене «матконет». Таким образом, он в каком-то смысле готовит учеников к занятиям в университете, где также практически полностью отсутствует нормальный учебный процесс.

Описание ситуации 7

Списывания на экзаменах, включая экзамены на аттестат зрелости, стали нормой

Непропорционально большой упор на оценки превратил списывание в норму. Согласно данным Майзелес и Шарф, от 55% до 70% учеников признались, что списывали на экзаменах, а из бесед с учителями становится ясно, что эта цифра занижена. Сегодня ученик знает, что для получения хорошей оценки ему вовсе не нужно регулярно посещать занятия и готовить домашние задания – достаточно нескольких дней штурмовщины перед экзаменом или списывания на нем. Не имеет значения, каким образом получена оценка, – важна она сама, и потому большинство учеников никак не связывают нормальный процесс обучения с получением приличной оценки.

С точки зрения ученика, учитель разрушает всю его дальнейшую жизнь, если не ставит ему высокой оценки на предварительном экзамене «матконет». Это может быть замечательный, выдающийся, великолепный учитель, но если он не готов пойти на обман, то превращается в «ходячую катастрофу». Так думают не только ученики, но и большинство родителей. С точки зрения учащегося, такой неуступчивый учитель поступает нелогично, он действует не только вопреки своим собственным интересам, но и вопреки интересам системы, в которой каждый учитель и директор оцениваются только по конечному результату.. Интересы системы вынуждают учителя ставить высокие оценки по «матконет» часто вне зависимости от реальных знаний учеников – и все это для того, чтобы любой ценой поднять процент успеваемости. Именно поэтому многие учителя закрывают глаза на списывание во время экзаменов. Неважно, каким образом ученики получили высокие оценки, – важно, что школа, учителя и директор удостоились похвальной грамоты за свои достиже-

ния. Учитель, продолжающий в этой ситуации безнадежную борьбу против списываний на экзамене, никакой поддержки от администрации все равно не дождется.

Стремясь получить высокую оценку на экзамене «матконет», родители и ученики не останавливаются перед прямым давлением и даже угрозами в адрес учителей. Кто в силах устоять перед ними? Учителю, отказывающемуся поставить незаслуженно высокую оценку, угрожают со всех сторон, его обвиняют в том, что он ломает ученику жизнь. Не только родители, но и дирекция школы иногда делает все для того, чтобы заставить непокорного учителя поставить нужную оценку. В итоге многие учителя капитулируют и подталкивают к этому других: «Ты что, хочешь, чтобы его отец пришел сюда и устроил скандал? Поставь ему 60, и дело с концом!» В результате многие учителя опускают руки и при минимуме знаний ставят ученикам высокие оценки, а при полном их отсутствии – «удовлетворительно» и «почти хорошо».

В конце учебного года в гимназии поселка Омер, расположенного близ Беэр-Шевы, состоялся выпускной вечер. Выступавший на нем глава поселкового совета, бывший депутат Кнессета Пини Бадаш заявил: «Тот, кто поставит ученику низкую оценку на экзамене «матконет», будет иметь дело со мной». Для особо тупых Бадаш пояснил: «Учитель, ученики которого получают плохие оценки на полугодовых экзаменах, останется в школе условно». Ему даже не пришло в голову, что есть определенная связь между усилиями, которые ученики прилагают в течение года, и их оценками на экзамене. Когда Бадаша попросили пояснить свои слова, он сказал, что главной его целью было повышение процента получаемых учениками аттестатов зрелости с 81% до 95%. Поэтому «учителя, чей ученик получит низкую оценку на экзамене на аттестат, или «матконет» которого будет ниже, чем оценка на госэкзамене, будет иметь дело со мной!!!» («Едиот Ахронот», 21.06.2006).

Угрозы Бадаша самым пагубным образом сказались на общей ситуации в школах. Ученики ухитряются получать высокие оценки на выпускных экзаменах, и в этих условиях «матконет» остается единственным средством, которое позволяет учителям объективно оценить работу ученика на протяжении всего года. Бадаш – не исключение: он олицетворяет собой набирающую силу тенденцию, согласно которой учеба совершенно не важна. Важна лишь оценка на выпускных экзаменах. Сам аттестат, правда, стремительно девальвируется, но зато все больше и больше выпускников получает

его. Дирекция отказывается поддержать учителей, Бадаш настраивает против них родителей, учеников и директоров – так стоит ли удивляться тому, что вся система все больше и больше погружается в пучину лжи?

При списывании все средства хороши. Мобильный телефон превращается в самое эффективное средство передачи информации: многие учителя не разбираются в технологических новшествах и верят ученикам, когда те говорят, что посмотрели на экран телефона только для того, чтобы узнать время. Ученики, правильно ответившие на вопросы экзамена, передают листы с ответами своим соседям, те идут в туалет и оставляют их там. Самые дерзкие крадут экзаменационные листы до экзамена и приходят на него с уже готовыми ответами, особенно в тех случаях, когда речь идет о важных экзаменах.

Поскольку ни учителя, ни дирекция особенно не заинтересованы в прекращении списываний, ученики часто делают это, не скрываясь. Они надеются, что учителя не обратят на них внимания, и по-своему правы: многие учителя во время экзамена читают книгу или проверяют другие экзаменационные работы, не отрывая глаз от стола. «Я не вижу – значит, этого не существует» – такова позиция, которая позволяет им жить спокойно. Учитель, который действительно следит за классом, покушается тем самым на естественное право учеников списывать, и некоторые ученики прибегают к физическому насилию по отношению к учителям, осмелившимся покуситься на это право и не засчитать списанную работу.

Для многих учителей контроль за учениками во время экзамена превращается в тяжелейшее испытание. Против учителей, которые борются со списыванием, вспыхивают настоящие бунты, и поэтому большинство учителей предпочитают войти в класс, усесться в сторонке и не встречаться глазами с учениками.

В недалеком прошлом во время госэкзаменов в классе вместе с приезжей комиссией присутствовали и учителя данного класса, имевшие право разъяснить ученику непонятный вопрос. Поскольку со временем ученики стали требовать от них не только разъяснений, но и ответов, учителям запретили находиться в классе, и теперь они остаются в коридоре. Тем не менее, ученики имеют право передавать им вопросы через инспекторов, находящихся в классах. Это создает прекрасные возможности для того, чтобы получить не только разъяснение, но иногда и развернутый ответ на поставленный вопрос.

Наблюдающие за учениками инспектора, как правило, сочувствуют

им. В конце концов, они сами родители и готовы сделать все для того, чтобы облегчить участь детей, – и те хорошо это понимают.
Даже когда классу повезло с учителем и ученики готовы к экзамену, они нередко жалуются, что их ничему не научили, и просят «сделать им поблажку», другими словами – просят инспекторов закрыть глаза на списывание. Некоторые инспектора в своем желании помочь ученикам оказывают им медвежью услугу. Не зная уровня их невежества, инспектора дают неверный ответ на вопрос, который затем переписывает весь класс. Когда приходят оценки, ученики и родители поднимают шум, требуя аннулировать плохие результаты экзамена: дескать, виноваты в этом не они, а инспектора.

Описание ситуации 8

Далеко не все уверены, что дисциплина необходима

Если в отношении насилия в школе существует полный консенсус, и все понимают, что нужно с этим явлением бороться, в отношении дисциплины такого согласия нет. Более того – есть даже идеологи хаоса. Молодые неопытные учителя или те, для кого работа в системе образования является лишь довеском к основной работе, уверены, что дисциплина – понятие устаревшее, ненужное, идущее вразрез с истинно творческим развитием личности и способностей ребенка. Вместо того, чтобы обвинить систему, учителя, не способные справиться с классом, принимают идеологию хаоса и посмеиваются над теми, кто пытается с этим бороться. В классе шум, гам, ученики опаздывают и пропускают занятия, никто не готовит домашних заданий, но такие учителя всего этого не замечают. Главное – они завоевали «дружбу» учеников и во время годового опроса будут признаны самыми популярными учителями. Поскольку из базисного требования дисциплина превратилась в вопрос идеологический, учителя, требующие ее соблюдения, воспринимаются как придиры и зануды. Наиболее сильный аргумент в этом случае таков: «для учителя Х (одного из «популярных» учителей) дисциплина не важна – значит, она действительно не важна!»
В отношении дисциплины нет ни ясной политики, ни контроля за ее выполнением. Каждый учитель борется в одиночку, и большинство так никогда и не достигает «земли обетованной» – той, где уроки проходят в нормальной, спокойной и серьезной атмосфере. Их стра-

шит море предварительной работы, которую нужно проделать, чтобы навести в классе порядок. Они быстро опускают руки и успокаивают себя тем, что учителя, которым это все-таки удается, обладают каким-то таинственными, волшебными и только им свойственными качествами. Большинство учителей привыкли жить в атмосфере хаоса, они научились не обращать внимания на шум, прогулы, опоздания, неподготовленные домашние задания. Ученики переходят из одного класса в следующий без всякого контроля, а тот, кто действительно выкладывается, считается «фраером»: для чего учиться, если можно списывать, прогуливать, плевать на занятия и учителей и в итоге получать более высокие оценки на экзаменах, чем те, кто упорно трудился весь год?

Как и в случае с проблемой насилия, за решением проблемы дисциплины далеко ходить не нужно. Можно вернуть школу в нормальную ситуацию, когда действительно проводятся занятия, когда не разбазариваются миллиарды шекелей; можно добиться того, чтобы деньги, отпущенные на образование, тратились действительно по назначению. Для этого нужно прекратить идеологическую неразбериху вокруг проблемы дисциплины, вернуть в классы закон и порядок, ввести четкие и однозначные правила, которые будут неукоснительно соблюдаться. Только после этого правомерно говорить об исключениях из правил и особых случаях.

Возникает ощущение, что сегодня общество в гораздо большей степени готово поддержать борьбу за дисциплину, чем раньше. Постепенно и родители, и даже политические деятели стали понимать, что ослабление дисциплины не только не привело к рождению нового, счастливого, свободного и творческого ученика, а наоборот – завело всю систему в тупик. «Ученики не протестуют против дисциплины. Им нравится четкая и ясная система норм и рамок, в которой все играют по единым правилам. Жить в такой системе намного лучше, и они признают это совершенно недвусмысленно и открыто» (приложение к газете «Гаарец», 31.12.2003).

Эта новая атмосфера нашла свое отражение в 11 правилах для учащихся гимназии, которые ошибочно приписывают создателю компании «Майкрософт» Биллу Гейтсу. На самом деле их автор – Чарльз Сайкс, написавший книгу: «Как оболванивают наших детей, или почему американские дети так довольны собой, не умея при этом читать, писать и производить простейшие математические действия». Правило номер четыре в этой книге сформулировано так: «Если ты думаешь, что твой учитель слишком жесток – подожди, пока у тебя

появится босс». Все ждут сегодня каких-то практических действий, и министр просвещения, который наконец-то возьмется за решение проблемы дисциплины, получит единодушную общественную поддержку.

Как и в случае с насилием, выход прост, и в его реализации заложены огромные перспективы. Без всяких капиталовложений, только за счет выработки и воплощения в жизнь правильной политики, министерство просвещения может сэкономить 20 миллиардов шекелей в год. Чистая прибыль заключается в эффективном использовании не 4% времени урока, как это происходит сегодня, а 80%, не говоря уже о дополнительных воспитательных дивидендах. Такое соотношение капиталовложений и прибыли не снилось и самым удачливым бизнесменам. Все, что необходимо – это педантичное соблюдение следующих правил:

Министерство просвещения

Опубликование детальных, всеобщих и единых правил, касающихся прогулов и опозданий учеников, использования времени урока, оценок, домашних заданий, участия в уроке, экзаменов, списываний, чистоты и порядка, вежливости, денежных взносов родителей

Главная роль министерства заключается в том, чтобы опубликовать единые, обязательные для всех правила, в которых будет подчеркнуто ключевое место дисциплины и вежливости в процессе обучения. Правила эти должны быть максимально детализированы, дабы не оставлять места для произвольных толкований тем или иным учителем или директором. Акцент на системном решении проблем призван усилить позиции директоров и учителей и поддержать учеников, видящих в школе место учебы, а не просто времяпрепровождения.

- Пропуск уроков: каждому ученику будет разрешено опаздывать на 10% уроков без объяснения причин. Ученикам предоставляется свобода выбора, а учитель не должен заниматься бесконечными расследованиями причин прогулов и опозданий. В эти 10% не включаются дни болезни, заверенные справкой врача. Справка эта посылается с факса врача прямо на факс школы и ни в коем

случае не должна проходить через руки ученика. Посещение военкомата также не включено в эту квоту. В случае, если ученик превышает установленное количество опозданий (скажем, треть от всех уроков), то весь год учебы аннулируется, и он автоматически не сможет перейти в следующий класс. Исключительные случаи – например, тяжелые болезни на протяжении нескольких месяцев – должны рассматриваться специальной комиссией. Следует отметить, что согласно уже существующим правилам сегодня разрешены опоздания на 10% уроков без объяснения причин, но каждый директор понимает эти правила по-своему.

- Опоздания: в школах вводятся два звонка – один для окончания перемены, другой для начала урока. Учитель открывает класс после первого звонка, до второго звонка ученики должны войти в класс, и только тогда начинается урок. После этого вход в класс воспрещен, отсутствие ученика будет считаться прогулом.
- Урок: время урока священно, оно должно тратиться только на учебу. Директорам, секретаршам, учителям и ученикам запрещено входить в класс во время урока, учеников нельзя вызывать из класса ни под каким предлогом. Все, что не касается урока, – объявления, информация, обсуждения и т.п. – должно делаться на перемене или в конце учебного дня. Ученик, беседующий во время урока с директором, считается отсутствующим.
- Оценки: оценка должна отражать процесс последовательного обучения и состоять из следующих компонентов:
  - Экзамен в конце первого полугодия – 20%.
  - Экзамен в конце года – 20%.
  - Контрольные работы в течение учебного года – 20%.
  - Подготовка домашних заданий – 20%.
  - Участие в уроке – 15%.
- Домашние задания:
  - Домашние задания будут включать в себя вопросы по закреплению пройденного материала и подготовке к следующему уроку.
  - В дополнение к регулярной подготовке домашних заданий ученики будут обязаны подать их раз в месяц на проверку учителю, в общей сложности 10 раз.
  - Ученики обязаны готовить домашние задания на отдельных листах в кляссере. В конце урока учитель имеет право попросить отдельных учеников или весь класс сдать ему на проверку эти работы. Собранные таким образом домашние задания войдут

в общее число тех 10 работ, которые ученики обязаны подать учителю в течение месяца.
- Каждое невыполненное домашнее задание приведет к автоматическому снижению оценки по этому пункту на 0,1%, или на 2,5% от общей оценки.
- Отсутствие на уроке не освобождает от его подготовки. Ученик, пропустивший урок, обязан на следующем уроке подать учителю домашнюю работу за предыдущий. Ученик обязан также восполнить пропущенный материал, учитель имеет право спросить его по этому материалу.

- Участие в уроке: в самом начале урока учитель спрашивает учеников, кто из них не подготовил домашнее задание. Тот, кто этого не сделал, не сможет участвовать в уроке и задавать вопросы. Это право будет предоставлено не тем, кто путем показного участия хочет скрыть факт своей неподготовленности к занятиям, а тем, кто действительно сделал домашнее задание. Для того, чтобы оценка по этому пункту отражала не субъективное ощущение учителя в конце года, а реальное положение, на каждом уроке учитель будет делать соответствующие записи. Ученик, не подготовивший домашнее задание, будет обязан сделать конспект урока с выводами, который он подаст учителю в конце урока. Не подготовивший домашнее задание и при этом солгавший ученик будет удален с урока, его оценка будет понижена и за то, что он солгал, и за то, что не сделал домашнее задание.
- Прозрачность оценок: ознакомление с оценками будет доступно ученику на протяжении всего года. Он сможет следить «он-лайн» за тем, сколько домашних зданий сдал учителю, какие оценки получает за текущие и годовые экзамены, а также за участие в уроке. До окончания учебного года ученику должна быть ясна его итоговая оценка.
- Годовой учебный план: чтобы позволить ученикам максимально эффективно использовать время, учителя подадут дирекции и ученикам учебный план занятий на весь год. Координаторы министерства просвещения подготовят показательный план, и учителя смогут либо пользоваться им, либо, в случае необходимости, сделать в нем соответствующие изменения. Такой годовой план должен включать в себя краткое описание содержания и целей учебного процесса, структуру оценки и то, как она делится в процентном отношении между различными экзаменами, контрольные работы, участие в уроке, подготовку домашних заданий, даты

экзаменов и список уроков и тем. Каждый урок должен сопровождаться темой и точной датой. Годовой учебный план превратится в главный инструмент работы и контроля:

- План позволит каждому инспектору и директору точно знать, что происходит на уроке. Сегодня инспекторов интересует только одно – насколько урок интересен, у них нет возможности установить, придерживается ли учитель учебной программы.
- Ученики будут точно знать, какой материал они должны прочитать и подготовить к каждому уроку. Они не смогут прятаться за фразами типа «меня не было», «я не слышал», «мне не сказали». Они смогут равномерно распределять нагрузку и не будут жаловаться на то, что на них неожиданно свалилось слишком много работы по тому или иному предмету. Им будет все известно заранее, и они смогут к этому подготовиться.
- Родители будут знать, что изучают их дети, учителя смогут сосредоточиться на преподавании, замещающим учителям тоже будет намного легче работать, уменьшится потребность в дополнительных занятиях.

■ Экзамены

- По каждому предмету устанавливается единый для всего потока экзамен. Учителя не могут самостоятельно составлять экзаменационные задания для своих классов, у них не будет права продлевать время экзамена сверх положенного для всего потока.
- В начале каждого экзамена все вопросы будут зачитаны вслух и весь класс одновременно получит необходимые разъяснения. Затраченное на это время не входит в общее время экзамена. После того как ученики подтвердят, что им все ясно, начнется экзамен. Ученикам запрещено обращаться к учителям с вопросами, учителя смогут эффективно наблюдать за классом.
- Не будет повторной сдачи годового экзамена. Повторные экзамены сегодня – это катастрофическое разбазаривание времени учителей и дирекции и отличная возможность для списывания. Вместо этого, вводится еще один итоговый экзамен по материалу, который изучался в течение всего года. Экзаменационная оценка ученика (40% итоговой оценки) будет складываться из двух наиболее успешных экзаменов. Ученик, который не сдавал экзамены в течение года, будет вынужден сдавать только эти два экзамена, и только из них может складываться его оценка. Ученик, который успешно сдаст два обычных полу-

годовых экзамена, имеет право не сдавать общий годовой экзамен. Ученик, получивший посредственную оценку по одному из обычных экзаменов, сможет сдавать годовой с тем, чтобы улучшить свою общую оценку. Путем отмены повторных экзаменов будет значительно уменьшена вероятность списываний, сэкономлено огромное количество времени и усилий, в то же время ученики получат хорошую возможность исправить свои оценки.

- Списывание: за ходом экзамена в классе будут наблюдать только учителя данного класса. Никто другой, включая других учителей или посторонних лиц, не обладает правом это делать. Экзамен списывающего ученика или того, кто помогал списыванию, аннулируется, его оценка равна нулю, по этому вопросу не может быть никаких компромиссов или исключений. Это правило касается не только учеников, пойманных с поличным на самом экзамене, но и тех, чьи работы будут признаны списанными уже во время проверки. Сегодня немало отличников помогают своим товарищам списывать либо из желания заслужить их расположение, либо из неверно понятой дружеской солидарности и взаимопомощи. Угроза аннулирования экзамена заставит сильных учеников отказаться от подсказок, в то же время они не будут подвергаться остракизму со стороны одноклассников.
- Вежливость: вежливость и учтивость будут включены в число воспитательных целей, при этом приводится подробное описание того, как, например, нужно обращаться к учителю или просто к взрослому человеку, как следует общаться и слушать, как открывать и закрывать дверь. Директора пройдут специально посвященные этому курсы, в начале года они проинструктируют учителей, те – учеников, а затем в течение всего года будут следить за выполнением установленных правил.
- Порядок и чистота: уборка класса будет производиться по окончании урока, а не в начале. Учитель остается в классе и готовится к следующему уроку, в то время как дежурные убирают класс (если это делать регулярно, уборка не займет больше двух минут). Дежурные должны позаботиться о меле и резинке, вытереть доску и убрать класс. На особом листе дежурные обязаны написать свои имена и имя ответственного учителя. После окончания уборки учитель вместе с дежурными выходит из класса и запирает дверь на ключ. Таким образом, классная комната будет готова к следующему уроку после второго звонка, когда учитель откроет ее.

- Одежда: единая форма не является гарантией дисциплины. Несмотря на это, мы все-таки рекомендуем ввести форму (достаточно хотя бы форменной рубашки), поскольку она благотворно сказывается на поведении детей и имеет ряд других достоинств.
- Оплата: сегодня родители должны оплачивать самые разные вещи. Многие родители либо не платят вообще, либо делают это не вовремя. Все это ставит школу в затруднительную ситуацию, поскольку администрация не хочет, чтобы дети страдали из-за неблагополучного материального положения родителей. В результате этого многие родители считают, что они не должны платить. Это болезненная и неурегулированная тема является причиной бесконечных столкновений между родителями и администрацией, в результате чего страдают, в первую очередь, дети. В этой сфере вклад министерства просвещения может быть очень значительным. Мы предлагаем установить единую государственную политику в этом вопросе и передать право взимания денег министерству просвещения. В школе ученик должен чувствовать себя совершенно равноправным, его статус ни в коем случае не может зависеть от материального положения родителей:
  - За исключением платежей, которые будут детально перечислены в этом документе, школа не имеет права взимать дополнительные суммы. Не должно быть ситуации, при которой администрация вдруг спохватывается и требует от родителей заплатить за какое-то не учтенное в начале года мероприятие. Все должно быть запланировано заранее, нельзя бесконечно предъявлять родителям новые требования. Новая система обеспечит родителям душевный покой и знание того, что, кроме выплаченных в начале года денег, они не должны платить ни агоры. Таким образом, ученики и весь класс получат представление о том, что такое финансовая дисциплина.
  - Если родители хотят расширить рамки, установленные министерством просвещения и потратить большие суммы на деятельность класса, деньги не должны взиматься школой, то есть это не должно происходить на территории школы, в школьные часы или при участии представителей администрации или учителей. Дети и родители, готовые к дополнительным денежным расходам, сделают это в частном порядке после уроков, вне школы и без участия учителей. Министерство просвещения не будет нести за это ответственность.
  - Плата будет вноситься непосредственно министерству просве-

щения одновременно с записью ученика в школу. Сумму можно будет разбить на платежи и оплачивать чеками или передать постоянное указание об оплате в банк. Деньги будут переведены на банковский счет школы для финансирования ее деятельности в соответствии с бюджетом. Никакие платежи в течение года производиться не будут, все должно быть запланировано в рамках заранее разработанного бюджета.

- Родители, ознакомившиеся с бюджетом класса и опасающиеся, что не смогут выплатить все необходимые суммы, подадут в министерство просвещения прошение, в котором будет указано, сколько они в состоянии заплатить. Министерская комиссия рассмотрит просьбу, после ее утверждения министерство из своих средств восполнит школе недостающий бюджет. Родители, чья просьба не будет удовлетворена, обязаны выплатить всю сумму. Просьба должна быть подана до определенного числа, тот, кто этого не сделает, обязан будет полностью участвовать в оплате расходов класса. Дети, чьи родители откажутся платить, не будут допущены к следующему учебному году. Все денежные вопросы должны быть решены в начале года, на протяжении учебы запрещено удалять детей из школы из-за неурегулированности денежных проблем.

Директора

Основные усилия должны быть направлены на воплощение в жизнь политики в области дисциплины

Строгий контроль за соблюдением дисциплины является главной задачей дирекции школы, и именно это может привести к позитивным изменениям. Самое лучшее, что дирекция сможет сделать для детей, учителей и родителей, – это всерьез и по-настоящему заняться данным вопросом. Даже если министерство не готово к этому, дирекция по собственному почину может решить, что тема дисциплины будет ведущей в ее деятельности. Она может опередить министерство в реализации тех принципов, которые изложены ниже, и кардинально изменить атмосферу в своей школе.

Ответственность дирекции заключается в том, чтобы четко следовать определенной политике, желательно министерской, или же своей собственной. Она должна позаботиться о том, чтобы с этой политикой и с грозящими за ее невыполнение санкциями хорошо

ознакомились ученики, учителя и родители. Из «каприза» учителя соблюдение дисциплины должно превратиться в политику школы, и директора должны следить за тем, чтобы это касалось всех без исключения. Учитель, не соблюдающий эти правила, наносит ущерб всем. Директор обязан быть источником силы и энергии, особенно он должен поддерживать тех, у кого иногда опускаются руки в борьбе за соблюдение дисциплины. Он призван держать проблему дисциплины в центре внимания всех учителей не только в начале, но и на протяжении всего учебного года.

Директор должен оказывать поддержку учителям в их борьбе за дисциплину и одновременно ежечасно контролировать выполнение намеченной стратегии. Директора должны посещать уроки и контролировать их проведение, следить за опубликованием годового учебного плана, оценками учеников по поведению и вежливости, убеждаться, что учителя регулярно отмечают случаи нарушения дисциплины, проверяют домашние задания и эффективно тратят время урока. Директора обязаны запретить использование времени урока на цели, никакого отношения к нему не имеющие, и довести этот запрет до всеобщего сведения. Они должны следить за порядком в местах общественного пользования, в то время как учителя следят за порядком в классе.

Учителя – первый шаг

Настойчивое внедрение правил поведения с первого же урока, даже за счет отставания в учебном материале.

Учителя находятся на переднем крае борьбы за дисциплину. Именно они отвечают за конкретное воплощение стратегии и первыми страдают, если этого не происходит. Большинству учителей кажется сегодня, что спокойная и деловая атмосфера на уроке – это утопия. Это не так: реализация приведенных ниже рекомендаций может превратить преподавание в приятное и увлекательное занятие. Учителя смогут вести глубокие дискуссии с учениками по поводу пройденного материала, ученики смогут реально продвигаться вперед. В конечном счете, порядок и дисциплина, в отличие от анархии, пойдут детям только на пользу. Даже если вначале требования учителя покажутся им чрезмерными, с течением времени они привыкнут к ним, и начнут находить удовольствие в нормальной и конструктивной атмосфере уроков. Все это вполне достижимо и не столь уж сложно.

Учитель ответствен за создание особой атмосферы на уроке. Ученики должны понять, что время урока, как и их право на учебу и школьное оборудование, священно. Как бы ни было это трудно вначале, учителя ни в коем случае не должны идти на уступки в этом вопросе – потом их усилия окупятся сторицей. Главное – это ясность и точность правил, постоянный контроль за их выполнением и четкая зависимость оценок от поведения и успеваемости ученика. После одного-двух месяцев такой «черной» работы учитель сможет перераспределить свое время, основную его часть уделив собственно преподаванию, и лишь незначительную – проблемам дисциплины. Не следует также забывать, что ученики втайне ненавидят анархию, им намного удобнее и приятнее вести себя в соответствии с четкими правилами, к которым они довольно быстро привыкают.

Особенно ясно видно это в начале года: многие учителя стремятся сразу же заняться преподаванием, не уделяя внимания проблемам дисциплины. Как следствие этого, они вынуждены потом заниматься этими проблемами круглый год. И наоборот – те учителя, которые уделяют дисциплине особое внимание уже в самом начале учебного года, создают благоприятную атмосферу, которая сохраняется в течение всего учебного года.

Учителя – шаг второй

Первые уроки в начале учебного года должны быть посвящены подробному ознакомлению с правилами поведения в классе

Для того, чтобы впоследствии можно было нормально заниматься, в начале учебного года учитель должен посвятить несколько уроков основным правилам поведения в классе. Ученики должны быть ознакомлены с их правами и обязанностями, а также с правами и обязанностями учителя. Права ученикам необходимы для того, чтобы они согласились с некоторыми базисными требованиями; их обязанности обеспечат нормальный процесс обучения, продвижение вперед и получение ими максимума знаний.

Права учеников:

- Право учиться в доброжелательной атмосфере, без страха и насилия.
- Право на уважительное отношение к себе, на недопустимость

оскорблений, право на то, что их имя будет произноситься правильно – в противном случае они имеют право пожаловаться учителю.
- Право на частную жизнь.
- Право понять изученный материал и получить необходимые разъяснения.
- Право ознакомиться с годовой программой обучения и с предъявляемыми требованиями.
- Право изучать учебный материал в соответствии с содержанием и датами годового плана.
- Право не быть наказанным до того, как правила будут разъяснены.
- Право знать, почему выставлена та или иная оценка, а также причину, по которой она понижена.
- Право на полную перемену между уроками.

Обязанности ученика:
- Делать домашнее задание и приходить на урок подготовленным
- Приходить на урок вовремя и не мешать его ведению. Если министерство просвещения и школа не проявят достаточной твердости в борьбе с опозданиями и не выделят для опоздавших отдельное помещение, где все они должны собираться, учитель должен действовать следующим образом:
  - Опоздание больше, чем на 10 минут, будет считаться прогулом даже в случае, если ученик присутствует на уроке.
  - Опоздавший войдет в класс тихо, он не будет мешать другим ученикам; объяснения по поводу опоздания будут даны после урока.
- Следить за чистотой в классе и школе и сохранностью школьного инвентаря.
- Вести себя вежливо, уметь слушать и не мешать товарищам.
- Восполнить пропущенный материал, отсутствие на уроке не освобождает от его подготовки.
- Известить учителя о любых проблемах, которые могут помешать нормальному процессу учебы.
- Говорить правду.

Обязанности учителя:
- Обеспечивать и защищать право учеников на учебу.
- Обеспечить нормальный, без помех, учебный процесс.
- Обеспечить тишину и рабочую атмосферу в классе.

- В начале учебного года ознакомить учеников с программой занятий на весь год и строго соблюдать ее.
- Успеть дать весь материал на уроке, не захватывая часть времени перемены, не вести дополнительные занятия во внеурочное время.
- Начинать и заканчивать урок вовремя: не раньше – для того, чтобы не мешать другим учителям, не позже – чтобы не отбирать у учеников время перемены.
- Объективно относиться ко всем ученикам.

Учителя – третий шаг

Время, необходимое для развития культуры дискуссии и спора

В рамках ознакомления учеников с правилами поведения нужно уделить особое внимание культуре дискуссии и спора. Качества, необходимые для правильного ведения дискуссии, не являются врожденными, их можно приобрести в процессе постоянной тренировки. Учитель должен объяснить ученикам, что культура спора предполагает культуру слушания, и тот, кто не умеет слушать, не может рассчитывать на то, что, в свою очередь, будет выслушан. Реакция учеников на слова собеседника должна быть уважительной, деловой и ни в коем случае не носить характер личного выпада. Ученики имеют право высказываться только после того как подняли руку и получили разрешение, или после того как учитель сам обратился к ним. Нельзя мешать отвечающему ученику, нельзя в это время тянуть вверх руку. С другой стороны, и выступающий ученик имеет определенные обязанности по отношению к своим слушателям: он должен говорить громко, отчетливо, излагать свои мысли кратко и ни в коем случае не читать по тетради. Весь класс обязан слушать ответ учителя на заданный ему учеником вопрос, их разговор не должен носить характер частной беседы.

Как и в других вопросах дисциплины, учитель с самого начала учебного года должен твердо настаивать на соблюдении правил культуры дискуссии. В случае их нарушения учитель может прервать урок и продолжить его лишь тогда, когда ситуация вернется к норме. Это позволит детям, обычно не участвующим в уроке, вести себя смелее; они не будут бояться, что их не станут слушать или поднимут на смех. Результаты такого воспитания окажут положительное влияние

не только на школьные годы ученика, но и на всю его жизнь.
Кроме необходимости с самого начала учебного года педантично следить за дисциплиной, есть еще несколько приемов, которые помогут учителю установить порядок в классе. **Их эффективность была доказана практикой на протяжении многих десятков лет.**

Учителя – метод первый

Эффективное использование оценки по поведению

Несмотря на то, что министерство просвещения ничего не делает для повышения статуса оценки по поведению, у учителей есть возможность выделить до 20% общей оценки на то, что называется «нормальным поведением ученика». Несмотря на то, что эта оценка является одним из самых действенных средств укрепления дисциплины, мало кто пользуется ею. Уже сегодня, до предложенной нами реформы, в общую оценку ученика входят те самые 20%, которые отражают его поведение в целом (включая незначительные нарушения дисциплины, опоздания, прогулы, а также подготовку домашних заданий). Ученики начинают учебный год с 20 баллами, которые составляют 20% от общей оценки. За нижеследующие нарушения снимается один балл:

- Каждый неоправданный прогул, превышающий квоту – 10% от общего количества уроков (что такое неоправданный прогул, будет подробно объяснено ниже).
- Опоздание.
- Помехи в ведении урока (речь идет не о проявлениях насилии, а о незначительных нарушениях) как то:
  - разговор с другим учеником;
  - передача записок;
  - звонок мобильного телефона;
  - бросание карандаша или ручки вместо их спокойной передачи соседу;
  - шум, сопровождающий опоздание;
  - все, что мешает сосредоточенной работе учеников и учителя;
  - не сделанное домашнее задание (речь идет о тех случаях, когда ученик заранее сообщил об этом учителю).

Не вдаваясь в объяснения, учитель в ходе урока записывает против имени ученика соответствующее замечание. Он не должен вступать в спор с учениками по поводу того, имело ли место вообще наруше-

ние, было оно преднамеренным или случайным – он просто должен его отметить. Самый большой вред наносит непоследовательное поведение учителя, и потому очень важно регулярно, на протяжении всего учебного года, записывать нарушения. Ни в коем случае нельзя идти на уступки, оправдываясь тем, что речь идет о незначительном нарушении дисциплины – результатом этого может стать крах всех предпринятых ранее усилий. Очень важно фиксировать все нарушения в письменном виде, со временем это обеспечит тишину в классе и позволит ученикам сосредоточиться на учебе. Педантичное соблюдение этого правила на протяжении первых нескольких недель приводит к резкому сокращению числа нарушений, в результате чего необходимость в нем практически отпадает.

Не все можно предвидеть заранее, и потому учитель должен сказать ученикам, что список различных видов нарушений может быть расширен. При этом наказание за них не должно носить ретроактивный характер.

Метод письменной фиксации нарушений дисциплины и использование оценки по поведению доказали свою эффективность на протяжении многих лет. Прозрачность такого подхода исключает обвинения в необъективности и дает возможность ученикам следить за записями в течение всего года. Следует заметить, что большинство учеников весьма болезненно относятся к понижению оценки, включая и тех, кто делает вид, что им это безразлично. Оценка по поведению становится, таким образом, эффективным средством коммуникации между учеником и учителем. Она позволяет не только объективно оценить уровень дисциплинированности ученика, но и воздействовать на него. За особенно хорошее поведение и участие в уроках учитель может в конце года повысить эту оценку.

Учителя – второй метод

Схема класса, которая позволит учителю следить за каждым учеником

Схема класса доказала свою эффективность на протяжении многих лет педагогической практики. На первом уроке учитель должен объявить ученикам, что занимаемые ими места являются постоянными на всех уроках на протяжении всего учебного года. Он отмечает на схеме имена учеников в соответствии с их местом в классе, что позволит ему уже с первого дня обращаться к ним по именам,

даже если он не помнит их наизусть. Перед каждым уроком учитель подготавливает новую копию схемы класса, которая позволит ему эффективно контролировать ситуацию на уроке: отметить не подготовивших домашнее задание, отмечать нарушителей порядка и тех, кто активно участвует в уроке.

Учителя – третий метод

Контроль за посещаемостью и выполнением домашних заданий при помощи учеников

Первые несколько минут урока стоит потратить на проверку домашнего задания и посещаемости. Учитель не должен заниматься этим самостоятельно, он может передать эти функции одному из учеников, который отметит в общем списке учеников отсутствующих и передаст этот список учителю. Тот должен только убедиться, что нет никаких грубых ошибок: таким образом, ему не придется тратить время на проверку наличия всех учеников. Параллельно с этим назначенные учителем дежурные (по одному на каждый ряд) пройдут по классу и проверят выполнение домашних заданий. В то время как учитель готовится к проведению урока, дежурные отметят на схеме класса тех, кто не подготовил домашнее задание. После того как учитель получил полную картину посещаемости и подготовки домашнего задания, он проверяет две выбранные наугад работы для того, чтобы ни у дежурных, ни у проверяемых не возник соблазн обмануть его.

Учителя – четвертый метод

«На перемене»

Перемена – это священное для учеников время. Урок не имеет никакого значения, он может подождать. Но перемена!.. Этот факт нужно использовать для того, чтобы точно выяснить, кто действительно не понимает, а кто задает вопросы на уроке только для того, чтобы потянуть время. Такому ученику нужно предложить выяснить непонятные для него вопросы во время перерыва.

Очень часто ученики, не подготовившие домашнее задание, мешают нормальному течению урока, постоянно задавая вопросы. Возгласы типа «Учитель, я не понимаю» служат, с одной стороны, симуляцией участия в уроке, с другой, перекладывают ответствен-

ность с ученика на учителя. В случае, если учитель поддается на эту уловку, урок пропал. Если после первого объяснения учителя ученик утверждает, что он по-прежнему не понял, учитель должен сказать: «Хорошо, я останусь с тобой на перемене и объясню снова». Если ученик действительно не понял, он останется после урока. Если же он притворялся, то после звонка его, как правило, не найти. В обоих случаях учитель сможет спокойно продолжать вести урок.

Учителя – пятый метод

Контроль за прохождением экзамена

Во время экзамена учитель должен находиться в конце классного помещения, позади учеников. Видя его за учительским столом перед собой, ученики всегда знают, смотрит он на них или нет. В случае, если он находится сзади, они этого не знают и потому ведут себя, как правило, намного дисциплинированнее. Такая позиция дает возможность учителю также намного эффективнее следить за тем, не списывает ли кто-то во время экзамена.

Учителя – шестой метод

Ученики должны понять свою оценку и подтвердить ее

Ученики часто не понимают, почему они получают ту или иную оценку, и это одна из причин того, что на учителей постоянно оказывается давление с целью ее повысить. Как правило, ученики не сравнивают свою работу с другими, максимум, на что они готовы, – это бегло просмотреть несколько предложений в контрольной работе соседа. Именно поэтому им трудно понять, почему они получили 70 баллов, в то время как их товарищ получил 80 или 90 за контрольную работу. Сравнивая различные работы, учитель должен помочь им понять разницу и развивать у них способность объективно анализировать свои достоинства и недостатки. Чем больше он преуспеет в этом, тем объективнее ученики смогут оценивать свой уровень и сравнивать его с уровнем других, тем меньше они и их родители будут давить на учителя с целью повысить оценку.

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

Предотвращение пагубного вмешательства родителей

Описание ситуации 1

Вмешательство некоторых родителей наносит ущерб учебному процессу

Подавляющее большинство родителей искренне заботятся об образовании своих детей, стараются воспитать их наилучшим образом, с уважением относятся к школе и вмешиваются в учебу своих детей только тогда, когда это необходимо. Они помогают учителям и используют свои возможности и статус на благо школы. К сожалению, есть немало родителей, которые наплевательски относятся к воспитанию своих детей, они даже не стараются научить их вежливости и привить им уважение к ближнему. Есть и такие, кто вымещает свой гнев по поводу низкой успеваемости детей на школе. Явление это приняло такие масштабы, что некоторые учителя считают пагубное вмешательство родителей в дела школы ее главной проблемой. Поведение некоторых родителей наносит ущерб всему учебному процессу и вредит их собственным детям, которые могли бы успевать намного лучше, если бы папы и мамы меньше вмешивались в школьные дела.

Такие родители всячески покрывают своих детей, оправдывают

нарушения ими дисциплины или хулиганские поступки и во всем обвиняют школу и учителей. Они закрывают глаза на ложь детей и всевозможными путями стараются добиться повышения их оценок. Поощряя детей списывать на экзаменах, они внушают им, что самое главное – получить хорошую оценку, неважно каким путем. Для того, чтобы добиться этого, часть из них не гнушается и физическими угрозами в адрес учителей. Они пишут фиктивные справки детям, вместо занятий, берут их с собой в поездки по Израилю или за границу. Они пренебрежительно относятся к учителям и школе и воспитывают детей в таком же духе. Некоторые ученики делают все для того, чтобы родители как можно больше вмешивались в учебный процесс и иногда угрожают учителям, что папа или мама явятся в школу и устроят скандал. Стараясь направить гнев родителей в другое русло, некоторые ученики лгут им, обвиняют в своих провалах учителей, дирекцию, товарищей по классу. Очень часто дети действительно начинают верить, что учитель относится к ним несправедливо. Родители, не способные справиться со своими детьми, нередко находят с ними общий язык только в совместных нападках на учителя.

Сэм Бейниш, которого мы цитировали в главе о насилии, подчеркивает: «Самое страшное – когда родители поддерживают детей в их хулиганских выходках. Я приглашаю такого папу в школу, и он в присутствии своего чада заявляет мне: «Ничего страшного, я в детстве делал то же самое» или «Я тоже в детстве был шалуном». В этой ситуации стрелы летят в мой адрес: оказывается, это я виноват, это я отношусь к его ребенку несправедливо» (приложение к газете «Гаарец», 5.11.2004).

Многие родители вообще не относятся к преподаванию как к специальности (наиболее распространено это в среде людей свободных профессий). Двадцать лет назад такие родители сами были учениками, кто-то из их детей учится в школе сейчас – и этого достаточно, чтобы безапелляционно давать советы учителю или директору.

Вмешательство родителей в школьные дела почти всегда связано либо с их непосредственным личным интересом, либо с интересом их ребенка. Очень редко родители интересуются тем, что происходит в школе, какие проблемы стоят перед руководством и что они могут сделать для того, чтобы помочь в решении этих проблем. В конечном счете, вмешательство родителей не только не служит интересам ребенка, но мешает его самостоятельному развитию.

Чаще всего проблемные родители – это родители проблемных де-

тей; родители, чьи дети ведут себя нормально, очень редко устраивают скандалы в школе. Наоборот, проблемные родители видят в школе громоотвод для своих накопившихся эмоций. Часто просто от скуки они надоедают учителям и не дают покоя дирекции, которая должна тратить уйму времени на решение их надуманных проблем. Стоит некоторым родителям почувствовать слабину, стоит им увидеть, что учитель не пользуется поддержкой дирекции – и они набрасываются на него, как стервятники, давая выход своей злости и неудовлетворенности. В ситуации, когда вся система находится в состоянии хаоса, сделать это достаточно просто.

Развод зачастую становится поводом для того, чтобы взвалить все семейные проблемы на школу. Делается это, как правило, за счет ребенка: родители не покупают ему учебники и не оплачивают экскурсии, отец утверждает, что мать должна купить ребенку очки, мать, в свою очередь, взваливает все дополнительные платежи на отца, и оба требуют, чтобы школа и учитель нашли решение проблемы.

Родители, занимающие высокие посты и обладающие связями, часто используют их для того, чтобы угрожать учителю увольнением или засыпать министерство просвещения бесконечными жалобами.

Иногда поводом для вмешательства родителей в дела школы может служить политика. Некоторые папы и мамы считают себя верховными цензорами и требуют объяснений того или иного высказывания учителя в отношении политиков или политической ситуации. После этого они бегут в министерство с требованием немедленного увольнения такого учителя. Делается это, как правило, из так называемых «патриотических» соображений.

Самый страшный кошмар учителей и директоров – это родители-адвокаты, чьи проблемные дети учатся в школе. Сочетание этих двух элементов может быть катастрофическим. Такие родители не понимают, что своим беспрерывным вмешательством они наносят непоправимый ущерб собственным детям и мешают нормальному процессу обучения. Зная, что родители всегда будут на их стороне, такие дети позволяют себе все, что угодно, они и не пытаются вписаться в школьные рамки. Только в тех случаях, когда учителя и дирекция проявляют твердость, такие ученики понимают, что помощи ждать неоткуда, и начинают нормально работать в классе.

Часто, стараясь как-то воздействовать на учеников, учителя вступают в прямой диалог с их родителями. Такое поведение не только не решает проблему, а наоборот, усугубляет ее. Учителя сообщают родителям о каждом опоздании, каждом неподготовленном уроке и

тем самым переносят ответственность с плеч ребенка на плечи родителей. В результате такое поведение оборачивается бумерангом и бьет по самим учителям, поскольку родители начинают беспрерывно вмешиваться в дела школы и пытаются оказать влияние на учителей.

Как и в случае с проявлением насилия, такая ситуация является следствием действий небольшой группы родителей, не дающих покоя школе и учителям. В то же время этого достаточно, чтобы создать ощущение неуверенности и незащищенности у всех учителей и директоров. Террор родителей приводит к параличу всей системы, она не способна оказать необходимую поддержку учителям и директорам. Но, как и в случае с проявлением насилия, решение проблемы находится рядом – нужно только проявить настойчивость и последовательность в его реализации.

Министерство просвещения – первый шаг

Родители имеют право обращаться к учителям только во время родительских собраний, приемных часов учителя или через школьного секретаря, в чьи обязанности входит обеспечение контакта между родителями и учителями

Министерство просвещения должно изменить свое отношение к пагубному вмешательству родителей в дела школы, усмотреть в этом серьезную угрозу всей системе образования и объявить, что отныне у родителей нет права напрямую обращаться к учителям – по телефону или при личной встрече. Это станет возможно только в ходе родительских собраний или во время приемных часов учителя. Если же родители хотят пообщаться с педагогом в другое время, они должны либо позвонить, либо отправить по факсу или электронной почте письмо сотруднику школьной администрации, отвечающему за связь между родителями и учениками. При этом обязательно объяснить цель встречи, и в том случае, если речь идет об оценках, просьба будет отклонена. Представитель школы объяснит родителю, что в этом вопросе обеспечена полная объективность и прозрачность и никакого вмешательства родителей школа не допустит. В любом другом случае секретарь скоординирует встречу между учителем и родителем. Если родитель, пришедший в школу без такой координации, потребует вызвать учителя для личной встречи, адми-

нистрация вправе отказаться выполнить это требование и попросит покинуть помещение.

Министерство просвещения – второй шаг

Запрет на вмешательство работников министерства вследствие обращений родителей

Министерство должно изменить свою политику и запретить инспекторам, не имеющим никакого отношения к рассматриваемому вопросу, поддерживать претензии родителей. Инспектора должны потребовать от учеников решать все вопросы непосредственно с учителем. В крайнем случае, родители таких учеников могут попросить встречи с педагогом у отвечающего за это школьного секретаря. В исключительных случаях министерство должно предать огласке имена тех, кто, пользуясь своим положением и связями, пытался оказать влияние на сотрудников министерства.

В этом случае поступать нужно так же, как поступили США в вопросе выдачи виз. Как известно, после теракта 11 сентября 2001 политика выдачи американских виз значительно ужесточилась. В попытке обойти ограничения общественные деятели начали названивать сотрудникам посольств, стараясь получить визы для тех своих родственников, друзей, политических функционеров, чьи просьбы были отклонены. В ответ Госдепартамент США опубликовал специальный циркуляр, в котором потребовал от сотрудников посольств решительно отвергнуть любое постороннее вмешательство в вопрос выдачи виз. Через некоторое время, когда стало ясно, что давление и звонки не дают никаких результатов, они прекратились сами собой. Министерство просвещения должно ясно продемонстрировать, что давление и просьбы со стороны разного рода влиятельных лиц ни к чему не приведут.

Учителя

Учителя должны занять решительную позицию, они не обязаны ни извиняться, ни оправдываться

Основное время учителя должны посвящать преподаванию, а не разборкам с родителями. В исключительных случаях родители могут обратиться к учителю через ответственного за связи с родителя-

ми секретаря, чтобы назначить экстренную встречу. Учителя должны как можно реже обращаться к родителям и общаться, в первую очередь, с учеником, который сам обязан нести ответственность за свои поступки.

Учитель должен проявлять твердость во взаимоотношениях с родителями учеников. Он не обязан отвечать на их телефонные звонки, обсуждать с ними их проблемы и вообще встречаться в том случае, если кто-либо из родителей пришел в школу без предварительного согласования с секретарем. Учитель должен потребовать от родителя передать свою просьбу или жалобу в письменном виде через того же секретаря.

Не все учителя обладают необходимыми для этого качествами, и потому требуются ясные и четкие указания со стороны министерства просвещения и их выполнение дирекцией школы. Родители не должны вмешиваться в вопросы, связанные с оценками. Если детям непонятен экзамен или контрольная работа, родители могут потребовать от них выяснения всех вопросов непосредственно с учителем. Родители не должны участвовать в проверке экзаменов вместе с учителями. Во время родительских собраний учителя обязаны разъяснить родителям, что ученики обладают массой возможностей для того, чтобы исправить свою оценку, и потому родителям не следует вмешиваться в это.

Родители

Родители должны понять, что их чрезмерное вмешательство в дела школы наносит ущерб учебному процессу и мешает взрослению их детей

Родители, поддерживающие учителей и понимающие важность развития чувства ответственности у учеников, должны занять ключевые позиции в родительском комитете, если таковой существует. Такие родители смогут реально помочь учителям и дирекции и предотвратить пагубное вмешательство чрезмерно активных пап и мам в систему образования. Родителям нужно объяснить, что всякий раз, когда они подрывают авторитет учителя или покрывают недостойное поведение своих детей, они наносят им ущерб и уменьшают их шансы стать ответственными членами общества.

ГЛАВА ПЯТАЯ

Возвращение проблемы СДВГ в ее истинные пропорции

Описание ситуации 1

Инфляция понятия СДВГ основана на лжи

Количество детей, у которых обнаружен так называемый СДВГ, достигло невероятных размеров. В 1995 году дополнительные льготы в связи с этим получили 95 000 учеников, в 1997-м – 114 000, в 2001-м – 313 140. Так выглядит этот пузырь, основанный на лжи. Ученики и их родители не видят ничего зазорного в том, чтобы правдами и неправдами добыть справку и тем самым улучшить шансы на получение хорошей отметки. Погоня за такими справками, особенно перед экзаменами на аттестат зрелости, приобрела характер настоящей эпидемии, которой охвачена вся страна.

В статье газеты «Гаарец» от 17 августа 2004 года говорится о масштабах этого явления и о том, чем оно грозит: «СДВГ является последним криком моды в системе просвещения. Справка о наличии СДВГ дает возможность ее обладателю получить значительные льготы во время экзамена, увеличивая его шансы на получение хорошей отметки и поступление в ВУЗ. Все, что нужно для этого – несколько тысяч шекелей и свой человек, который поставит нужный диагноз. Неудивительно, что 40% учащихся из северного Тель-Авива получи-

ли диагноз СДВГ, в то время как в бедуинском селении Раат такие дети составляют 1%, в Офакиме – 7%, что же касается остальных, то они получили диагноз «фраеров».

Диагноз СДВГ дает ученику огромное количество льгот, которые призваны помочь ему в максимальной мере проявить свои скрытые способности. Они включают в себя увеличение времени экзамена на 25%, устный экзамен вместо (а не вместе!) письменного, специально подобранные для данного ученика экзамены, то есть такие, в которых отсутствует значительная часть учебного материала. В некоторых случаях это включает право учеников самим выбрать предмет, по которому они будут экзаменоваться, надиктовать устные ответы вместо письменных и, естественно, полное игнорирование грамматических правил. Что касается уроков, то таким ученикам разрешено не вести конспекты, а некоторым, из-за проблем с концентрацией внимания, разрешено даже не слушать урок, несмотря на присутствие в классе. Учитель и весь класс выступают в данном случае в роли своеобразной няньки для таких учащихся.

Результаты «льготного» экзамена имеют точно такую же силу, как результаты экзамена обычного. При поступлении в ВУЗ не делается никакого различия между теми, кто получил свою оценку на устном экзамене, и теми, кто получил ее на письменном. Тот, кто хочет поступить в университет, заинтересован в получении льгот, поскольку в погоне за оценками имеет значение каждый балл, неважно каким путем он получен.

Описание ситуации 2

Справка о наличии СДВГ превратилась в символ социального статуса

Диагноз СДВГ стал предметом заветного желания учеников не только потому, что дает им различные льготы, но и потому, что превратился в бренд, и, как каждый бренд, является свидетельством статуса родителей ученика, их возможности купить ребенку такую дорогую игрушку. Ученики давят на своих родителей с тем, чтобы те добыли для них вожделенный диагноз. Ребенок знает, как себя вести или, вернее, как обвести вокруг пальца учителя и врача-диагноста для того, чтобы получить нужную справку. Родители, в свою очередь, также давят на диагностов и отказываются признать «нормальность» своих детей. Есть родители, которые тратят большие

деньги и меняют нескольких врачей, пока получают нужный диагноз. Имена диагностов, которые легко дают «положительный» (то есть, нужный) диагноз, пользуются большим спросом на этом рынке. Даже родители, которые прекрасно знают, что их дети просто-напросто ленятся, не могут устоять перед их массированным давлением. Они опасаются, что, пожалев несколько тысяч шекелей для получения нужного диагноза, оставят своих детей в «марафоне жизни» далеко позади.

Профессора, цитируемые в приведенной выше статье, а также Американская ассоциация экзаменов (The College Board) считают, что истинное количество тех, кто не в состоянии справиться с трудностями путем упорной и настойчивой работы, не превышает одного или двух процентов от всего населения. В Израиле, особенно в социально благополучных районах, есть школы, где классы переполнены учениками, страдающими СДВГ. Согласно данным, приведенным в газете «Гаарец», в школах северного Тель-Авива от 40% до 80%(!) таких детей, в то время как средняя цифра по стране составляет 10%, в неблагополучных районах она опускается до 1% или вообще до нуля. Нет десятков процентов страдающих СДВГ – есть десятки процентов лентяев и их родителей, капитулирующих перед ними.

Родители, не поддающиеся давлению и пытающиеся убедить своих детей в их нормальности и в том, что нужно просто больше работать, нередко опасаются, что рискуют их будущим. Видя, что те самые оценки, которые их ребенок получает в результате упорной работы, другой получает без всякого усилия благодаря нужному диагнозу, они ощущают себя «фраерами». Очень быстро они понимают, что нет смысла быть святее папы римского и тратят тысячи шекелей на нужный диагноз. Это дает им уверенность в том, что они сделали для своих детей все возможное. При этом они не думают о ребенке и о том, что с ним будет, когда он обнаружит, что в реальной жизни и на работе никто никаких справок и поблажек не дает.

Описание ситуации 3

Министерство просвещения, директора, учителя, родители и ученики не хотят бороться с фиктивным диагнозом

Разбазаривание учебного времени вследствие эпидемии СДВГ достигло гигантских размеров. Учителя и представители дирекции

беспрерывно занимаются справками, особыми экзаменами и дополнительными часами при проведении экзамена. Вместо того, чтобы следить за учениками на экзаменах и нормально готовиться к урокам, они тратят уйму времени на устные экзамены. Им приходится оставаться после экзамена ради учеников, которым полагается дополнительное время. Спрашивается – почему учителя, которые должны тратить время на подготовку особых экзаменов для таких детей, зачитывать задания вслух, проводить устные экзамены и оставаться с проблемными учениками после окончания основного времени, не восстают против этого явления? Ответ прост: поскольку успехи школы измеряются только результатами экзаменов (особенно на аттестат зрелости), директор и учителя заинтересованы в том, чтобы как можно больше учеников получили поблажки благодаря справкам, дающим право на облегченный или устный экзамен.

Устные экзамены особенно затрудняют объективную оценку знаний учеников. Большинство учеников не только сдают его, но и получают высокую оценку. Не остается никакого документа, который подтверждал бы ее соответствие реальным знаниям. Сегодня школы имеют право проводить устный экзамен на аттестат зрелости, и это нонсенс. При отсутствии внешнего контроля и школа, и ученик в одинаковой мере заинтересованы в хорошей оценке. Ситуация доходит до абсурда: двоечники на устном экзамене получают более высокие отметки, чем отличники на обычном! Такая несправедливость вызывает чувство протеста и возмущения среди учеников. В результате возникает кричащее неравенство, а тех, кто старается действовать по правилам, считают простофилями.

Проблема диагноза СДВГ пронизывает школу сверху донизу, но особой остроты она достигает во время экзаменов на аттестат зрелости. Ученики, которые на протяжении многих лет не пользовались своими льготами, вдруг вспоминают о них, когда речь идет об аттестате. Ситуация доходит до того, что в классах некоторых учителей, готовящих к экзаменам на аттестат, вообще невозможно найти нормальных детей. Таким образом, все участвуют в этом грандиозном мошенничестве: благодаря полученным обманным путем льготам ученики удостаиваются незаслуженно высоких оценок, школа, вне всякой связи с реальным уровнем знаний учеников, рапортует о постоянно увеличивающемся количестве получивших аттестат, министр может давать интервью в прессе, похваляясь достижениями, не имеющими никакого отношения к реальности. Понятно, что ничего хорошего из всего этого получиться не может.

Директора и учителя, которых вполне устраивает эта огромная лакуна в системе образования, утверждают, что речь идет не о мошенничестве, а об усилившемся в последние годы внимании к проблеме, и что у состоятельных родителей, в отличие от бедных, просто есть возможности серьезно такой проблемой заниматься. Директор гимназии имени Лео Бека в Хайфе, большая часть учеников которой проживает в состоятельном районе Французского Кармеля, объяснил в интервью газете «Гаарец», почему четверть учащихся школы страдает СДВГ: «Мы терпеливо и предельно внимательно относимся к проблемным детям и делаем все, чтобы помочь им в учебе».

В большинстве своем ученики даже не пытаются скрыть истинные причины, по которым они стремятся получить искомый диагноз. Они хотят высоких оценок – неважно, какой ценой они добыты и насколько соответствуют действительному уровню их знаний. С их точки зрения, они удачно обдурили систему. То, что в результате они не приобрели никаких знаний и на самом деле обдурили самих себя, выясняется только через несколько лет.

«Гаарец» рассказывает об ученике 12 класса Д., который после двухлетнего пребывания в США вернулся в Израиль и столкнулся с трудностями при изучении арабского языка и грамматики иврита. Простая мысль, что трудности эти объясняются тем, что в США он не учил ни иврит, ни арабский, не пришла ему в голову… Д. был отличником, но, несмотря на это, получил искомую справку, которая дала ему право на продление времени экзамена и на написание арабского экзамена… на иврите! Д. сам признается, что «мог бы справиться и без дополнительного времени, но это очень помогает… Все заканчивают экзамен, а у тебя есть еще 20 лишних минут. Я думаю, что это прибавляет мне, по крайней мере, 10 лишних баллов. Мой друг тоже попросил дополнительное время для экзамена и получил его. Все получают, если просят».

Многие ученики пользуются полученными льготами по своему выбору. Очень часто можно услышать: «да, у меня есть дополнительное время, но я им не пользуюсь». Как правило, в таких случаях речь идет о переменах, которыми ученик не готов поступиться. В других, удобных для него, случаях он немедленно вспоминает о льготах.

Первыми жертвами этой абсурдной ситуации становятся те, кто действительно страдает СДВГ. Доктор Шани рассказывает в интервью «Гаарец»: «В первую очередь страдают дети с настоящим диагнозом СДВГ, именно они не хотят никаких послаблений и борются за свое право быть как все». Страдают также и те, чьи родители не могут

оплатить диагноз. Газета «Гаарец» цитирует руководителя отдела просвещения муниципалитета Офакима Ави Битона: «В нашем городе есть около 7% детей с диагнозом СДВГ. Цифра 30% вызывает у меня большие сомнения. С моей точки зрения, это очень проблемный показатель, который демонстрирует, до чего наше общество докатилось. За свои деньги богатые могут купить все – в том числе и диагноз».

Поскольку инфляция диагнозов СДВГ превратилась в настоящее бедствие, муниципалитеты менее благополучных в социально-экономическом плане городов также делают все для того, чтобы добыть вожделенный диагноз и для «своих детей». Именно таким образом, согласно газете «Гаарец», поступил вновь назначенный директор школы сети ОРТ в Иерухаме. Переехав в этот город из центра страны, он с удивлением обнаружил, что «дети с СДВГ не получили льгот, в то время как их состоятельные сверстники смогли добыть искомую справку». Вместо того, чтобы постараться сократить число льготников, школа, по его собственному выражению, «решила взять ответственность на себя. Мы собрали необходимые средства и сегодня точно знаем, сколько проблемных детей проживает в городе», с гордостью сообщает он и добавляет: «С нашими 20% мы находимся выше общеизраильского уровня, но это исключительный случай». Руководитель службы психологической помощи в Кирьят-Малахи Ави Шитрит поясняет, что «в отличие от центра страны, у нас обычно не родители инициируют процесс получения диагноза СДВГ, а школа или муниципалитет». Другими словами, тот, кто в первую очередь страдает от этого постыдного явления и кто должен был бы бороться с ним изо всех сил, капитулирует первым. Финансовая поддержка, которую оказывают муниципалитеты бедным семьям с тем, чтобы облегчить их детям получение диагноза, как правило, оборачивается разбазариванием денег налогоплательщиков.

Этот массовый обман находит свое отражение и в политике университетов. Они принимают все больше и больше студентов, чьи оценки находятся в вопиющем противоречии с их знаниями, студентов, лишенных минимальных навыков нормальной работы. Профессора с тревогой следят за тем, как растет число тех, кто считает себя вправе получить хорошую оценку не потому, что достиг нужного результата, а только потому, что при этом они «старались». Такие студенты не готовы к университетской нагрузке, ссылаются на психологические трудности и СДВГ. Согласно «Гаарец,» на заседании парламентской комиссии по образованию в ноябре 2000 года доктор Рахель Шиф

из Бар-Иланского университета сообщила, что «30% студентов юридического факультета добыли нужный диагноз у самых различных диагностов. Поскольку это изменило всю систему подсчета баллов, обычные студенты, у которых нет таких льгот, подали жалобу». Профессор психологического факультета Иерусалимского университета Рам Фрост сказал, что «похожая проблема существует и у нас. На более престижных факультетах, где дорог каждый балл, происходит девальвация диагнозов, борьба за получение льгот принимает там агрессивный характер».

Большинство диагнозов, поставленных сегодня в связи с СДВГ, носят фиктивный характер. Учение, так же, как и работа, не может быть все время «кайфом», нужно постоянно и тяжело трудиться, преодолевать трудности. Правило номер восемь в сборнике Билла Гейтса для талантливых учеников гласит: «Твоя школа, может быть, и стерла грань между победителями и побежденными, но в жизни так не бывает. Есть школы, в которых исчезло само понятие плохой оценки, там тебе дадут сколько угодно времени и ты сможешь сделать сколько угодно попыток для того, чтобы получить правильный ответ. К реальной жизни это не имеет никакого отношения». Все больше и больше учеников считают, что любая трудность, с которой они не могут справиться, свидетельствует о наличии у них СДВГ. Но даже если нет трудностей, почему не воспользоваться тем, что поможет получить более высокую оценку? Как и с любым другим явлением, основанным на лжи, можно справиться и с этой проблемой.

Министерство просвещения не умеет и не хочет бороться с эпидемией СДВГ, так как ему нет никакого смысла устранять явление, которое обеспечивает стабильный рост аттестатов зрелости и средней оценки. Разговоры о создании контрольной комиссии или ужесточении наказания за обман, как правило, ничем не кончаются. Между тем, есть простые решения, которые могут помочь покончить с этим явлением.

Министерство просвещения

Необходимо отдельно отмечать все оценки, полученные в рамках нестандартных экзаменов

Поскольку главная цель получения диагноза СДВГ состоит в успешной сдаче экзаменов на аттестат зрелости, министерство просвещения должно сообщить всем учащимся, что отныне рядом с каждым

экзаменом будет указано, в каких условиях он проходил. При сдаче американского психометрического теста (SAT) ученик с СДВГ может получить дополнительное время (устного экзамена нет вообще) только при условии огромного количества справок, подписанных авторитетными врачами и основанных на различных тестах, подтверждающих необходимость льгот. До 2003 года все такие экзамены отмечались особо, и все колледжи и университеты США знали, что «экзамены проходили в нестандартных условиях». С 2003 года, после иска, поданного от имени инвалидов, этот порядок был отменен. В результате количество учеников, получавших дополнительное время, подскочило с 2% до 10%; в частности, в школах оно достигло 50%! Некоторые считают, что отмена стала следствием слишком поспешного решения, принятого фирмой по подготовке и проверке экзаменов, и не исключено, что если бы этот иск дошел до суда, суд отклонил бы его. Так или иначе, это решение привело к резкому увеличению количества получивших диагноз. В состоятельных районах это явление приняло поистине устрашающие размеры.

После того как учебные заведения США совершили ошибку и перестали отмечать нестандартные экзамены, там стало происходить то же, что и в Израиле. Ничего удивительного в этом нет: всего несколько баллов на экзамене SAT отделяют возможность поступить в престижный колледж от «разбитого корыта».

Только особая запись на нестандартных экзаменах может положить конец злоупотреблениям. В ней должно быть указано, что «ученик имеет диагноз СДВГ и потому получил 25% дополнительного времени», или: «в связи с СДВГ экзамен проводился устно». Подобная же практика должна быть и в отношении итоговых оценок в годовом табеле успеваемости.

С того момента как рядом с результатами экзаменов будет отмечено, в каких условиях они проходили, фиктивным диагнозам придет конец. Вместо того, чтобы выставлять себя на посмешище, ученики предпочтут всерьез сражаться с трудностями. Останется небольшое количество тех, у кого есть реальные проблемы.

Оценки учеников сегодня никак не свидетельствуют о том, каким именно образом они получены. Такая ситуация могла бы сложиться, если бы на экзамене по математике не было указано, на каком уровне ученик сдавал его: в таком случае никто бы не захотел сдавать экзамен на пятом уровне. Не исключено, что часть способных учеников занималась бы на этом уровне, поскольку им было бы просто скучно сидеть на третьем, но сдавали бы они все равно на третьем.

Стоит ли удивляться тому, что при отсутствии в экзаменационном листе записи о характере экзамена ученики делают все, чтобы любой ценой обзавестись льготами!

Выход, который мы предлагаем – отмечать экзамены, прост и не требует даже минимальных финансовых затрат. Все, что нужно – это редкие сегодня лидерские качества и мужество учителей. Выход настолько прост, что нет смысла говорить о других вариантах, и все же – вот некоторые из них:

- Министерство просвещения должно оплачивать учителям дополнительные часы, которые они проводят на продленных и устных экзаменах. Когда эпидемия СДВГ ударит по бюджету министерства, оно отнесется к этому явлению гораздо серьезней. Неплохо было бы также часть дополнительного бюджета возложить на школу с тем, чтобы и у нее тоже появился интерес сократить масштабы явления.
- Не ученик или его родители, а исключительно учитель будет иметь право обратить внимание на то, что у того или иного ученика, возможно, есть СДВГ. Этот вопрос будет обсуждаться на общем собрании всех преподавателей, у которых учатся ученики с подозрением на СДВГ. В первую очередь учителя должны найти решение внутри школы, они должны поговорить с учениками и спросить у них, какой выход предлагают они сами. Подавляющее большинство учеников скажет, что готовы самостоятельно бороться с проблемой, в исключительных случаях министерство просвещения должно за свой счет отправить ученика к специалисту для установления диагноза.
- В случае обнаружения СДВГ он не будет сопровождаться никакими специальными рекомендациями вроде дополнительного времени, устного или специально для данного ученика подобранного экзамена. Врач может только указать на наличие проблемы, а каким образом ее решать – дело учителей и самого ученика. В случае, если работа трудна для прочтения или в ней очень много грамматических ошибок, написавший ее ученик будет иметь право на устный экзамен – но только после письменного.
- При наличии в той или иной школе высокого процента учеников с СДВГ министерство будет обязано провести обсуждение проблем этой школы вместе с инспекторами. Максимальное количество имеющих диагноз СДВГ учеников, при котором нужно организовывать такое заседание, – 3% (даже при том, что этот показатель выше реального процента учеников, действительно страдающих

СДВГ).

Стоит отметить, что до тех пор, пока нет соответствующих требований со стороны министерства, университетов и колледжей, директора школ находятся в определенном смысле в ловушке, из которой им самим не выбраться. В сегодняшней ситуации, когда нет разницы между теми, кто сдавал обычный экзамен, и теми, кто получил льготы, школы будут заинтересованы в возможно большем количестве льготников, поскольку успехи директоров измеряются только количеством сдавших экзамен на аттестат. Остается надеяться, что директора, понимающие гигантский вред, наносимый несправедливой ситуацией, в которой оказались многие ученики, сделают все для того, чтобы изменить систему и вернуться к классическим ценностям системы образования.

Эпидемия СДВГ получила особый размах в последние десять лет. Учителя сталкиваются с этой проблемой на протяжении длительного времени, они научились отличать учеников, у которых есть особые трудности, они знают, как справляться с этими трудностями в содружестве с учеником. СДВГ – достаточно редкая проблема, и в большинстве случаев она требует того же решения, что и многие другие проблемы школьников. Учитель с легкостью может определить, кто притворяется, а кто действительно страдает СДВГ. Жаль, что учителя, которые не готовы мириться с обманом, должны всю свою энергию тратить на то, чтобы изо всех сил противостоять внешнему и внутреннему давлению.

Министерство просвещения должно прекратить практику, при которой эта борьба – личное дело учителя и школы. В то же время учителям, готовым к бою прямо сейчас, мы можем дать несколько советов:

Учителя – первый шаг

Устный экзамен будет проведен только после письменного

Даже когда у ученика есть право на устный экзамен, он будет проведен только на основе письменного. Устный экзамен ни в коем случае не заменяет письменный, он только дополняет его. Если учителю непонятен письменный экзамен ученика или в его работе очень много грамматических ошибок, он может вместе с учеником попробовать разобраться. Важность письменного экзамена продиктована

тем, что даже у детей с СДВГ нет разрыва в десятки баллов между письменным и устным экзаменом, и потому необходим какой-то объективный критерий, по которому можно измерять его результаты и с которым можно их сравнивать.

Учителя – второй шаг

Если большое количество учеников требует дополнительного времени, необходимо добавить время всем

Другая возможность – попросить всех без исключения учеников закончить экзамен вовремя и пообещать им, что в случае, если экзаменационная работа пострадала не от отсутствия знаний, а от недостатка времени, учитель вместе с учеником отдельно решат эту проблему. Этот подход доказал себя как очень действенный: через некоторое время после начала экзамена ученики, как правило, забывают, что они просили дополнительное время. Но и здесь основная опасность подстерегает учителя при экзаменах на аттестат зрелости: ученики, которые в течение года не пользовались своими льготами, вдруг срочно вспоминают о них и пытаются использовать.

Итог

Добро пожаловать в реальную жизнь

Благодаря эпидемии СДВГ ученики разучились связывать между собой приложенные усилия и полученный результат. Пришло время сказать им: «Добро пожаловать в реальную жизнь» Жизнь – это не простая и не всегда удобная штука. В ней немало людей с выдающимися способностями, и в каждой области есть достаточно талантливых и менее талантливых. У каждого есть свои трудности, с которыми нужно научиться справляться. Увековечивание проблемы не помогает ее решению вне зависимости от того, в чем ее причина. Доктор Шани утверждает, что нужно потребовать от ученика «учиться, помогать ему и убедиться в том, что он работает. Путь этот намного более правилен, чем погоня за всякого рода льготами, которые только ослабляют тех, у кого никакой реальной проблемы нет. Сегодня, вместо того, чтобы вместе с детьми поработать над допущенными ими грамматическими ошибками, родители уже

в начальной школе требуют для них послаблений. Неоправданные льготы превращают всю учебу в халтуру. Нужно подумать о том, как реально помочь детям, а не о том, как найти для них обходные пути. Есть дети, которые при правильной работе прекрасно учились бы и без всяких диагнозов и поблажек».

Ничего нет страшного в том, что не все получат 100 по математике. Не все должны быть чемпионами по шахматам, не все будут играть в НБА или станут миллионерами. Благодаря упорной работе можно достичь многого, но уже с раннего возраста ученики должны понять, что отсутствие таланта восполнить невозможно. В реальной жизни нет скидок.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Заключение

В заключение мы хотим изложить несколько основополагающих принципов, которые способны привести к подлинным изменениям в системе образования. Принципы эти заключаются в следующем: изменения должны носить системный характер; в контроле за их исполнением участвуют все звенья системы; у каждого звена имеется своя, четко обозначенная функция; воплощение этих принципов в жизнь должно носить постоянный, долговременный и бескомпромиссный характер; все участники этого процесса обязаны оказывать полную и безоговорочную поддержку друг другу.

Основной принцип 1

Изменения должны носить системный характер

Провал всех попыток кардинально изменить систему образования объясняется в первую очередь тем, что эти попытки не носили системного характера. У учителей, директоров и учеников нет ясного понимания непререкаемых правил, по которым строится школьная жизнь. Необходимы четкие директивы, исключающие возможность произвола. Если учителя, вместо опоры на собственное мнение или мнение директора школы, будут опираться на четко сформулированные правила, они смогут сказать: «Мы действуем по прямому

указанию дирекции», и только тогда можно будет воплотить в жизнь рекомендуемые изменения.

Основной принцип 2

Все звенья системы образования должны участвовать в реализации и контроле за изменениями

Сегодня нет недостатка в рецептах – есть недостаток в их реализации. Есть огромное количество комиссий, уставов, деклараций, циркуляров, но нет готовности бескомпромиссно бороться за реализацию содержащихся в этих документах рекомендаций. Нужно перейти от слов к делу, при этом каждое звено системы образования – от министра и до учителя – должно четко понимать свою роль. Изменить что-либо по-настоящему можно будет только в том случае, если ни у кого не возникнет сомнения, что речь не идет о какой-то местной или личной инициативе, а о последовательной политике, включающей в себя все звенья системы. Министерство и профсоюзы учителей призваны возглавлять эту борьбу, причем роль профсоюзов является решающей. Профсоюзы должны стремиться не только к повышению зарплаты учителей, но и к кардинальному улучшению условий их работы. Участие организаций учителей в реализации реформы будет их огромным вкладом в систему образования Израиля и в борьбу за нормальные условия работы тех, кого они представляют.

Основной принцип 3

Изменения должны носить постоянный и последовательный характер

Сегодня существует огромный разрыв между официальной политикой в системе образования и ежедневной школьной практикой. В войне на истощение, которая ведется между учителями и учениками, между родителями и учителями, между директорами школ и руководством системы образования, первыми, как правило, сдаются учителя и директора. Они уступают, потому что у них нет сил бороться. Действительно, нелегко каждый день вести войну с насилием и отсутствием дисциплины, но здесь нет коротких и легких путей – только последовательность и настойчивость могут привести к успеху.

Основной принцип 4

Сплоченность учителей и поддержка руководства являются необходимым условием победы

Вместо того, чтобы следовать четко установленным правилам, многие работники системы образования опираются часто на свое субъективное мнение. Руководство забыло о том, что такое поддержка учителей, оно не осознает, какой вред такое поведение наносит всей системе. Бороться нужно не только за кардинальное изменение ситуации, но и против наплевательского отношения, цинизма и безразличия, которые овладели системой. Перед ними ни в коем случае нельзя капитулировать.

Основной принцип 5

Право на учебу нужно заслужить

Ученик, постоянно мешающий в классе другим, не должен обладать автоматическим правом на продолжение учебы в общепринятых рамках. Министерство просвещения и израильское общество в целом должны осознать, что есть небольшая группа учеников, стремящихся сорвать нормальный процесс обучения. Для таких учеников необходимо найти другие, особые, рамки. Реализация принципа обязательного обучения для всех при разрушении системы в целом ни к чему хорошему не приведет. Право на обучение не может быть правом на беспредел. Это право должно быть дано тем, кто действительно готов трудиться в конструктивном и творческом окружении.

Все эти принципы необходимы для того, чтобы вывести систему просвещения из замкнутого круга, в котором она оказалась. Чрезвычайное положение в школах должно продолжаться два-три года для того, чтобы учителя убедились в серьезности намерений руководства. В то же время оно не может продолжаться слишком долго, поскольку невозможно бесконечно держать всю систему в состоянии тотальной мобилизации. Воплощение рекомендаций, приведенных в этой части книги, может привести уже в будущем учебном году к решительным изменениям. Тем не менее, для того, чтобы объявить о выходе системы из кризисной ситуации и переходе ее к нормальному функционированию, потребуется по крайней мере еще год.

Сами ученики признаются, что наилучший способ помочь им – не

прислушиваться к их жалобам и просьбам. В решающий момент все они осознают, что им необходимы дисциплина, четкие границы поведения и помощь взрослого человека, который не будет идти у них на поводу. Именно там, где царят анархия и вседозволенность, стремление учеников к порядку и авторитетному, иногда даже жесткому, руководству проявляется с особой силой. В конце концов, люди благодарны тем, кто умеет максимально раскрыть их потенциал. Они с гордостью вспоминают те моменты, когда смогли сделать, казалось бы, невозможное, справиться с трудностями и вопреки всему добиться неожиданных успехов. Именно поэтому у предлагаемых реформ есть шанс на успех: ситуация в системе образования сложная, но не безнадежная.

Многие утверждают, что низкая зарплата является основной причиной того, что молодые талантливые люди не идут работать в школы. Еще более серьезным препятствием является невозможность преподавать в атмосфере всеобщего беспредела. Работа в школе дает немало преимуществ, не обязательно связанных с деньгами. Ничто не может заменить благодарность учеников, ничто не может быть выше сознания того, что ты помог подростку найти свою дорогу в жизни. Одна из самых больших радостей – передать накопленные тобой знания и опыт следующим поколениям. Каждодневное общение с юными и любознательными учениками требует от учителя постоянно быть в форме. В школе ты каждую минуту подвергаешься суду безжалостных судей, ты обязан всегда быть лучшим из лучших. Этому нелегко соответствовать, но достигнутый успех может принести огромное удовлетворение.

Многие ученики проносят образ учителя, сформировавшего их личность, через всю свою жизнь, и даже при нынешней весьма неудовлетворительной учительской зарплате найдется немало желающих войти в класс – при условии, что им не нужно будет заниматься наведением порядка и бояться хулиганов. По степени интереса и чувства удовлетворения ничто не может сравниться с профессией учителя в ее звездные моменты, когда идет истинный процесс преподавания и обучения. Всю жизнь мы что-то преподаем и чему-то учимся: иногда мы становимся учителями своих детей или коллег и всегда, даже после окончания учебного заведения, остаемся учениками. Чем больше мы сделаем для того, чтобы профессия учителя были интересной и приносила настоящее удовлетворение, тем больше шансов, что она привлечет талантливую и творческую молодежь.

Только после выхода из чрезвычайного положения можно будет по-

требовать от учителей максимальной профессиональной отдачи, на которую они способны, и только после того, как учителям будут созданы необходимые условия и они получат полную поддержку системы, станет ясно, кто на что способен. Сегодня производительность труда 80% средних учителей почти равна нулю, и поэтому иногда кажется, что в системе работают всего 10% хороших учителей. В тот момент, когда к ним присоединятся оставшиеся 80%, станет ясно, что количество плохих учителей не превышает 10%. Во имя будущего миллионов учеников, их родителей и учителей нужно немедленно приступить к реализации программы спасения системы образования.

Часть вторая

После выхода из кризиса: улучшение существующей ситуации

После выхода из чрезвычайной ситуации можно приступить к улучшению системы. В прошлом было много попыток сразу же приняться за эту нелегкую задачу, игнорируя тот факт, что в чрезвычайной ситуации это просто невозможно. Только тогда, когда система образования вернется в нормальное русло, можно приступить к тем изменениям, которые позволят значительно улучшить ее.

Как и в предыдущих частях, мы делаем здесь акцент на тех элементах, которые не потребуют дополнительных капиталовложений или структурных изменений. Необходимые средства уже находятся внутри системы, но не расходуются эффективно. Разумное и правильное их использование превратит школы в такие учебные заведения, где расцветут способности учеников и где они получат отличное образование.

Такими неиспользованными резервами являются **таланты** учеников и **опыт** учителей.

ТАЛАНТЫ УЧЕНИКОВ

Описание ситуации

Система образования в Израиле враждебна ученикам, она не дает им возможности для самореализации

Интеллектуальные, творческие способности тысяч энергичных, инициативных и талантливых учеников не могут раскрыться в рамках нынешней системы. Из всего многообразия способностей, которыми они обладают, от них требуется лишь одна – способность быть учениками. Важно только, как они учатся, и больше ничего. Возможности их самореализации как живых и полнокровных личностей равны нулю, их таланты будущих музыкантов, актеров, спортсменов, журналистов, учителей, политиков остаются невостребованными.

По сравнению с другими странами, израильская система образования является одной из самых недоброжелательных по отношению к ученику. Во время своего пребывания в школе он, за исключением перемен, занят исключительно учебой. Любые дополнительные кружки – спорт, музыка, драма – требуют дополнительной оплаты родителями. Все это разительно отличается от хороших учебных заведений за границей, где школы обеспечивают учащимся самые разнообразные и интересные возможности для самореализации. Ученики могут выбирать, каким видом спорта заниматься, могут стать журналистами, участвуя в выпуске ежедневной школьной газеты, еженедельного литературного журнала или подготовке радио- и телепрограммы; они могут посещать фото- или драмкружок, пробовать силы в политической деятельности в рамках одной или нескольких школ и многое, многое другое.

Сужение рамок деятельности особенно нетерпимо, когда мы сравниваем ситуацию в школе с тем, что происходит за ее стенами. В реальном мире существует огромное количество профессий, требующих самых различных способностей. Все разнообразие человеческих способностей ученика не может сводиться только к учебе. Школа, не дающая выхода талантам ученика, не способствует его полноценному развитию.

Результатом этого может стать возникновение комплекса неполноценности у тех детей, чьи основные способности не замыкаются в сфере учебы. Школа полна такими учениками, ничего не ждущими ни от себя, ни от своего будущего. Они не успевают в учебе, не

участвуют в молодежном движении и вообще не заняты ничем, что могло бы проявить скрытые в них таланты и способности. Такие ученики могут провести многие годы, вплоть до выпуска, с ощущением своей бездарности.

Если бы не служба в армии, ситуация могла бы быть еще хуже. В то время как в США неуспевающие ученики в массе своей просто бросают школу, в Израиле они все-таки стараются если не получить аттестат, то хотя бы окончить школу, чтобы попасть в армию, желательно в боевые части. Армейская служба – это другой мир, в котором есть намного больше возможностей преуспеть или, по крайней мере, задействовать иные свои качества – не те, что нужны для успешной учебы в школе. Для многих учеников армейская служба является спасательным кругом, который впервые в жизни дает им ощущение своей личностной ценности и гордости за свои успехи. В качестве отличных солдат и офицеров они возвращаются в школу – в то самое место, где на протяжении многих лет они не могли сосредоточиться даже в течение часа – и с улыбкой рассказывают о своих успехах в летной академии или танковом училище.

Тем не менее, ЦАХАЛ спасает далеко не всех, да и не следует юношам и девушкам ждать 18-летия, чтобы впервые в жизни испытать чувство гордости за достигнутые успехи. У ЦАХАЛа есть свои цели и задачи, и хотелось бы, чтобы молодые люди связывали свои успехи в первую очередь с гражданской, а не военной деятельностью.

Взрослому человеку очень важно ощущение успеха. Тот, кто в юности вкусил его – будь то в учебе или в спортивных состязаниях, – на всю жизнь приобретает ощущение уверенности в себе, в своих силах, которая так необходима для успеха во взрослой жизни. Успех дает силы справляться с трудностями и, несмотря на скептическое отношение окружающих, продолжать верить в себя. Вкусивший успех ребенок вырастает уверенным в себе и своих способностях человеком.

Нет бесталанных и неспособных людей, каждый человек при определенной работе и при определенных обстоятельствах может проявить свои скрытые способности. Когда человек занимается своим делом, его способности проявляются в полной мере, и наоборот – человек не на своем месте может ошибочно производить впечатление лентяя и тупицы. В тесных рамках израильской школы ученику очень часто не удается раскрыться в полной мере, и тогда он ошибочно воспринимается как бездарность. Но при столкновении с реальной жизнью многие из тех, кто прекрасно успевали, вдруг обнаруживают, что одних способностей к учению недостаточно, что им недостает

других, не менее важных качеств. Выясняется, что они не умеют руководить, не способны работать в команде и пробивать себе дорогу в нашем очень непростом мире. С другой стороны, многие из тех, кто не блистал в школе, находят свое место в жизни и в буквальном смысле слова процветают. Выясняется, что они могут быть прекрасными продюсерами, умеют продавать лед эскимосам или обладают особым чутьем в бизнесе.

Чем раньше молодые люди поймут относительность своих сегодняшних школьных успехов, чем больше они смогут испробовать себя в различных областях, тем больше шансов на то, что они будут расти морально здоровыми и уверенными в себе людьми. Посетителей, пришедших к дельфийскому оракулу, встречала надпись: «Познай самого себя». Чем больше у человека возможностей попробовать себя в разных видах деятельности, чем больше он познает себя, свои достоинства и недостатки, тем лучше он понимает, чем в итоге ему нужно заниматься.

Кроме важности самопознания и высокой самооценки, достижения ученика в различных сферах приносят ему признание сверстников и повышают его статус. Очень немногие ученики приходят в школу движимые жаждой знаний; большинство надеются встретить здесь друзей, и отношения с ними интересуют их намного больше, чем учеба. Ученики страстно желают признания общества. Это один из самых важных, если не самый важный, стимул их поведения.

Школа должна сделать все для того, чтобы дать возможность ученикам утолить эту жажду признания. Чем многообразнее мир, в котором они живут, тем больше шансов, что каждый ученик найдет в нем свое место и заслужит признание товарищей. Пути для этого могут быть различными, часто они отражают ту систему ценностей, в которой росли дети: для одного важен внешний вид, другой обладает шармом или юмором, родители третьего – миллионеры. Кроме того, ученики получают или утрачивают признание своих товарищей в связи с успехами в учебе. В обществе с отрицательной системой ценностей популярны будут те, кто мешает проведению урока, не учится и дерзит учителям. Наоборот, в здоровой атмосфере заслужат уважение и признание способные и старательные ученики.

Чем более разнообразна среда, в которой находятся ученики, тем больше возможностей у них заслужить признание товарищей. Есть немало учеников, которые добиваются прекрасных достижений вне стен школы. Они великолепно играют на фортепиано, достигают поразительных успехов в теннисе или потрясают зрителей своей ак-

терской игрой. В подавляющем большинстве случаев их таланты остаются скрытыми от глаз сверстников. Школьные друзья не присутствуют на их концертах, спортивных соревнованиях или театральных спектаклях, их способности удостаиваются высокой оценки только со стороны небольшой группы, включающей в себя родителей, педагогов, тренеров и самых близких друзей. Если бы их таланты смогли раскрыться в школе, то все с удивлением обнаружили бы, что молчащий на уроках мальчик – потрясающий актер, а с трудом получившая тройку по биологии девочка поет, как оперная примадонна.

Школьник должен прийти в школу с сознанием того, что его способности и таланты получат признание со стороны друзей. Только тогда он почувствует, что школа – его дом, где его ценят, только тогда ему захочется снова вернуться сюда. Такой ученик будет причастен ко всему, что происходит в школе, он сделает все для того, чтобы остаться в ее стенах. Он будет следить за порядком и не превратится в вандала. Признание не только семьи, но и всей школы даст ему дополнительные стимулы для того, чтобы продолжать заниматься любимым делом – теннисом, театром, музыкой, пением. Чем больше появится в школе возможностей для самореализации, тем больше учеников будут с радостью приходить сюда, и тем меньше станет тех, кого приходится тащить на аркане.

Многие родители осознают разницу между узкими рамками школы и широкими возможностями для самореализации, существующими в большом мире, и именно поэтому они тратят немало денег на различные кружки для своих детей. В итоге пропасть между теми, кто может себе это позволить, и теми, у кого нет достаточных средств, постоянно расширяется. Несмотря на это, многие родители тратят последние деньги, чтобы в полной мере раскрыть таланты и способности своих детей. Тяжелое финансовое бремя, которое они вынуждены нести, – следствие того, что школа не проявляет никакого желания реально помочь всем учащимся в их самореализации.

Талант, само собой разумеется, не является исключительным уделом детей из богатых семей, и возможность его реализации должна быть в равной мере предоставлена всем. Здоровье и процветание общества зависят от того, покинут ли молодые люди школу с ощущением успеха и удовлетворения, удастся ли им на протяжении школьных лет развить и углубить свои таланты и способности. Превращение школ в центры разнообразной деятельности поможет сократить социальный разрыв между ними, а также даст всем, вне зависимости от материального положения, равные возможности для самореализации.

Многие скажут: «Все это замечательно, но где взять деньги? Вспомните, как выглядят престижные школы за границей: плавательный бассейн, спортивные площадки, инструменты для школьного оркестра, концертный зал, кино и фотолаборатория, школьная газета».
Все это так, но не это главное. Главное – все, что делается в школе, делается самими учениками для их же блага. Взрослые не вмешиваются в их деятельность, дети выполняют все функции – от спортивного комментатора до редактора газеты. Они тренируют спортивную команду и играют в ней, дирижируют оркестром и выступают в нем, пишут сценарии, ставят пьесы и исполняют их. Они берут на себя ответственность за все, и именно это придает их деятельности особое значение и особый смысл.
Современные технологии открывают широкие возможности для эстетического воспитания детей. При минимальных денежных затратах можно издавать газеты, снимать фильмы и готовить фотовыставки. Для того, чтобы создать хороший спектакль, вовсе не обязательно тратить много денег: пьесу можно скачать с какого-нибудь сайта, декорации сделать в условном стиле. Школьный дискуссионный клуб и политический парламент вообще денег не стоят, как и хор, особенно если это a capella. Даже оркестр можно создать из одних ударных инструментов, используя крышки от мусорных баков и швабры, как это делает ансамбль «Маюмана». Главное – чтобы ученики смогли заниматься нравящимся им делом, чтобы их скрытые таланты и способности проявились в полной мере.
Сегодня мы в каком-то смысле сделали шаг назад: не так давно большинство детей были членами молодежных движений, сами планировали и осуществляли задуманное, а роль взрослых выполняли ученики старших классов. Современные юноши и девушки не менее талантливы и не менее ответственны, чем были их сверстники 20 лет тому назад. Наоборот – многие из них, благодаря Интернету и владению компьютерной техникой, с легкостью заткнут за пояс представителей поколения 80-х или 90-х.

Что нужно делать после выхода из чрезвычайной ситуации – первый шаг

Превратить школу в миниатюрную копию большого мира с его огромными возможностями для самореализации, основанными на деятельности самих детей

Переход к школе нового типа станет возможным только после выхода системы образования из кризиса. Школы, которые смогут сделать это быстрее, раньше других начнут реализацию второго этапа, но **ни в коем случае нельзя приступать к нему до выхода из чрезвычайной ситуации**. До тех пор, пока в школах царит атмосфера насилия, процветают вандализм и беспредел, пока школы продолжают находиться в запущенном состоянии, ничего хорошего из попыток перескочить через первый этап и немедленно приступить ко второму не получится. Тут же исчезнут музыкальные инструменты и спортивное оборудование, ученики будут шуметь на театральных спектаклях и отпускать язвительные замечания в адрес исполнителей, они не будут серьезно относиться к кружкам и не станут их посещать. Очень быстро кружки прекратят свое существование, и все, что останется – это горький привкус и разочарование от того, что еще одна хорошая идея разбилась о жестокую реальность сегодняшней школы.

Ученики должны сами решить, чем они хотят заниматься. Два раза в год они смогут поменять кружки или создавать новые. В конце каждого года те, кто готов взять на себя ответственность за деятельность того или иного кружка, смогут представить свои предложения. Предложение должно содержать подробный план того, чем именно будут заниматься ученики в течение двух часов, занятия в кружке должны проводиться не менее одного и не более трех раз в неделю. В план работы кружков будут включены и участие в деятельности существующих ныне молодежных движений, городских хоров и ансамблей. Для утверждения того или иного кружка необходимы следующие условия: по крайней мере 10 учеников должны изъявить желание его посещать; два ученика старших классов должны взять на себя ответственность за кружок в следующем учебном году; двое родителей готовы активно участвовать в работе кружка и два учителя подтверждают, что в ходе бесед с будущими его участниками убедились в серьезности их намерений.

Каждое такое предложение должно содержать, по крайней мере, два мероприятия, в которых смогут участвовать не только сами члены кружка, но и другие ученики школы. Например, участники театрального кружка должны будут сыграть перед своими товарищами два спектакля в год; хоровой кружок и школьный оркестр дадут два концерта; кружок дизайна одежды проведет две презентации моделей зимнего и летнего сезона. Спортивные команды должны провести два состязания с командами других школ, финансовый кружок даст

открытый урок, посвященный основам биржевых операций. Фотокружок проведет две выставки, что же касается школьных газет, то они должны регулярно выходить в течение всего года.

Для работы кружков школа выделит класс или какое-то другое помещение. Руководители кружков получат ключи от этого класса и должны будут сдать его в нормальном состоянии. Они также отметят явку членов кружка и передадут списки в секретариат школы. С определенной периодичностью руководители кружков будут встречаться с ответственными учителями для того, чтобы сообщать им о своей деятельности. Как уже было отмечено, эта программа вступит в силу только после того, как школа выйдет из чрезвычайной ситуации. Только тогда можно будет полагаться на добросовестность руководителей, только тогда можно быть уверенным, что ученики будут следить за чистотой и порядком в классе. В случае невозможности проведения занятий кружка в помещении – например, когда речь идет о кружке по плаванию или ботанике, потребуется специальное разрешение директора для занятий вне школы. Ученики должны объяснить, как именно будут проходить занятия кружка и как они обеспечат его бесперебойную работу несмотря на то, что она проходит вне школы.

Со временем можно будет развить сотрудничество с другими школами. Это позволит создать спортивную лигу, устраивать состязания участников кружков по математике или членов дискуссионных клубов. Те, кто не набрал достаточно участников для создания кружка в своей школе, смогут сделать это с помощью учеников других школ. Каждая маленькая школа сможет сосредоточиться на каком-то своем, определенном виде внеклассной деятельности, все вместе они предложат своим ученикам широкое разнообразие кружков.

В первый день занятий и в середине учебного года будет проводиться «ярмарка кружков». Все координаторы соберутся вместе, каждый кружок постарается так украсить свой стол, чтобы он привлек к себе внимание. Каждый, кто захочет принять участие в деятельности того или иного кружка, впишет свое имя в специальный бланк. В течение двух последующих недель ученики будут посещать различные кружки, а затем сообщат своему классному руководителю, какие два кружка они выбрали и обязуются посещать в ближайшие полгода.

Любой ученик сможет присоединиться к любому кружку. При этом кружки, требующие особых талантов (как, например, музыкальный или театральный), смогут ограничить число участвующих в концерте или театральном спектакле только теми, у кого есть подходящие

способности. Каждый ученик сможет принять участие в репетициях оркестра или хора, но только те, кто достигли определенного уровня, будут выступать в публичных концертах. Каждый сможет участвовать в тренировке футбольной команды, но только самые талантливые войдут в сборную, которая будет состязаться со сборными других школ. Цель кружков – дать ученикам возможность попробовать свои силы, и поэтому их двери должны быть открыты для каждого. Вместе с тем, нужно дать возможность наиболее талантливым в полной мере развить свои способности, и потому важно создать им особые условия, которые позволят им добиться максимального успеха.

Предлагаемая программа внеклассноий деятельности учеников не требует дополнительных капиталовложений. Можно направить на эту деятельность бюджеты, которые идут сегодня на проведение уроков спорта, музыки и искусства. Эти деньги позволят оплатить работу тренеров, учителей музыки и режиссеров, которые будут помогать ученикам своими советами. Учитель спорта в качестве советника может помогать школьной спортивной команде, учитель музыки займется хором и оркестром. Деньги, которые сегодня идут на посещение спектаклей, будут потрачены на создание декораций, костюмов и оплату советов профессионала. Вместе с тем, в первые годы существования кружка стоит взвесить возможность дополнительного бюджета для оплаты работы учителей во внеурочные часы. Со временем, когда все войдет в свое русло, необходимость в добавочном бюджете отпадет.

В любом случае нужно постепенно отменить не связанные с учебной программой экзамены на аттестат зрелости. Кулинарное искусство или верховая езда могут войти в программу деятельности кружков, а деньги, которые тратятся сегодня на подготовку к экзамену на аттестат зрелости по этим предметам, должны пойти на организацию кружков высокого уровня с участием высококлассных специалистов. В течение дня в школе будут изучаться только академические предметы; то же касается сдачи экзаменов на аттестат, все остальные виды деятельности будут перенесены на послеобеденные часы. Рядом с графой оценок по различным дисциплинам в аттестате будет специальная графа, где можно отметить участие ученика в различных кружках.

Внеурочные послеобеденные занятия дают прекрасную возможность связать школу с ВУЗами, учреждениями культуры и большим количеством добровольцев – от студентов до пенсионеров. Вместе с университетами школы смогут проводить качественные научные исследования, учреждения культуры превратятся в своего рода на-

ставников, помогающих школьникам в их творческой деятельности. Добровольцы найдут применение своим силам в воспитании и развитии способностей и навыков учеников.

Послеобеденные занятия могут быть использованы и для профессионально-технического обучения. Дефицит высококвалифицированных технических работников стал предметом постоянных жалоб промышленников, выступающих за создание специальных технологических и профессиональных школ. Им возражают те, кто считает такое образование не престижным, привлекающим лишь тех, кто не смог преуспеть в рамках классического образования. С их точки зрения, слишком раннее профессиональное образование ограничивает возможности учеников и является препятствием для их дальнейшего продвижения. Проблема эта имеет и обратную сторону, которой часто не придают должного значения. Многие ученики, обладающие способностями к технике, были бы рады изучать автомеханику, электротехнику или дизайн одежды – но не за счет отказа от аттестата зрелости по академическим предметам, они были бы в одинаковой степени рады решать алгебраическое уравнение и собирать радиоприемник.

Таким образом, есть немало причин для того, чтобы превратить технические и профессиональные занятия в часть учебного процесса обычной школы. Ученики будут избавлены от необходимости делать выбор между гуманитарным аттестатом и приобретением знаний и навыков в технической сфере. Такие занятия позволят ученикам не только познакомиться с новыми видами деятельности, но и проявить скрытые таланты и способности. Они могут проводиться за счет перевода бюджета из системы профильного обучения («мегама») в соответствующие внеурочные кружки, или за счет финансовых и промышленных фирм. Никто не помешает телефонной компании организовать курс техников-связистов: в качестве лекторов компания может направить своих собственных специалистов или подготовить лекторов из числа учеников старших классов, а также организовать выездное занятие на центральной телефонной станции. Со своей стороны, ученики смогут не только улучшить школьную систему связи, но и обеспечить ее обслуживание на протяжении всего года.

Во всей этой разнообразной деятельности могут свободно принимать участие коммерческие фирмы, денежные взносы родителей не будут ограничены, и даже сами ученики могут заниматься коммерцией – все это, естественно, на добровольных началах. В отличие от академических занятий первой половины дня, где не может быть

никакой коммерции и где родительские платежи строго ограничены, здесь допускается полная свобода. Если кондитерская фирма готова взять под свою эгиду курс кондитеров, обеспечить учеников необходимыми материалами и помогать им в конкретной работе – пожалуйста! Если «Электрическая компания» готова помочь курсам по подготовке электриков, предоставив для этого необходимое оборудование – отлично! Если банк берет под свое крыло курс брокеров и создает для них сайт, где они могут тренироваться – что может быть лучше? Если кто-то из родителей хочет купить для школьной футбольной команды новую оригинальную форму – замечательно! Никто не станет возражать, если отец какого-нибудь другого ученика возьмется оплачивать работу режиссера для театрального кружка – при условии, что основными действующими лицами здесь все-таки будут дети. В любом случае, пожертвования должны быть добровольными, родители могут, но не обязаны делать денежные взносы.

Ученики также смогут заниматься некоторыми формами экономической деятельности, которая обеспечит существование и развитие кружка. За исключением двух обязательных бесплатных спектаклей, можно разрешить членам театрального кружка продавать билеты на свои представления – это поможет им приобрести костюмы и сделать декорации, посещать спектакли профессиональных театров и пользоваться услугами профессионального режиссера. Они могут продавать билеты всем желающим, не ограничиваясь только своими товарищами, учителями и родителями. За счет продажи билетов оркестранты смогут купить новые инструменты, кулинары станут продавать торты для того, чтобы приобрести необходимые продукты, на вырученные от продажи костюмов деньги модельеры смогут купить современную швейную машину и материалы. Школьные газеты, радио и телевидение смогут продавать рекламу при условии, что доходы будут использованы только на деятельность данного кружка.

Такая «вторичная» коммерческая деятельность позволит ученикам повысить качество работы своего кружка и одновременно приобрести опыт в ведении бюджета и сборе пожертвований, поможет понять, есть ли у них необходимые качества для ведения бизнеса. Для того, чтобы предотвратить возможные злоупотребления, экономическая деятельность будет вестись под наблюдением квалифицированного аудитора. Из полученных денег ученики оплатят его отчет о расходовании отпущенных и заработанных средств, после чего этот отчет будет направлен родителям и ответственным учителям.

Что нужно сделать после выхода из кризиса – шаг второй

Домашняя работа будет выполняться в послеобеденные часы в школе при помощи старших учеников-наставников

Другая область, в которой ученики могли бы сделать очень много для повышения общего уровня учебы в школе, – это помощь своим товарищам. После первой лекции учителя лучше всех смогут объяснить материал сами ученики. Они понимают друг друга намного лучше, чем взрослые, и знают, какая помощь требуется в данной конкретной ситуации. Ученик, успешно решивший сложную задачу, понимает трудности своего товарища лучше, чем кто-либо, и может помочь ему преодолеть их.

Ничего нового в этом нет, ученики испокон века помогали друг другу. Они объясняют своим одноклассникам, как решить задачу по математике, совместно готовятся к экзаменам и часто выступают в роли педагогов. Это не является уделом единиц: на протяжении многих лет в школе почти каждому ученику предоставляется случай помочь своему товарищу. В дополнение к неформальной деятельности в качестве учителей, в основном, в своем классе и для своих друзей, многие ученики зарабатывают деньги, давая частные уроки своим юным товарищам. Несмотря на это, система так до сих пор и не научилась использовать таланты этих начинающих педагогов-наставников. Для того, чтобы это произошло, нужно перенести подготовку домашнего задания в школу. Происходить это будет в виде самостоятельной работы в послеобеденные часы, в промежутке между окончанием уроков и началом работы кружков. За исключением редких случаев, ученики вернутся домой с уже сделанным домашним заданием.

Система будет работать следующим образом: по окончании фронтальных уроков ученики останутся в классе, библиотеке или в каком-то другом школьном помещении для самостоятельной работы. За исключением выпускников, каждому классу будет придан ментор-наставник из числа учеников старших классов (ученики 12-го класса будут работать друг с другом самостоятельно). Такие наставники будут выполнять функции учителей посменно, не больше одного раза в неделю. К примеру, в течение пяти дней самостоятельной работы ученик 11-го класса четыре дня будет готовить свои домашние зада-

ния, а один день помогать ученикам 10-го. В классе с 40 учащимися каждый день будут свободны восемь учеников для того, чтобы выступить в качестве наставников для 40 учеников младшего класса. В каждом потоке один учитель будет выполнять функции дежурного, он останется в школе в часы самостоятельной работы учеников. Ученики смогут обращаться к нему за помощью или для беседы по личному вопросу.

Наставники войдут в класс в начале самостоятельной работы (примерно в 14.00) и запишут всех присутствующих. На доске они напишут названия предметов, по которым могут помочь своим младшим товарищам. Ученики, которым не нужна помощь, вправе выйти из класса в библиотеку или во двор, но в 16.00 они обязаны вернуться и показать наставнику сделанное домашнее задание. Остальные учащиеся продолжат работу в классе, причем они не обязаны соблюдать тишину, могут работать группами, обсуждать сложные задания и помогать друг другу. В случае необходимости они обращаются к наставнику за помощью или просят его проверить задание. Ученики, закончившие работу раньше других, могут вести занятия в младшем классе даже в тот день, когда они не обязаны это делать, или заняться чтением. При этом им будет запрещено играть во дворе, чтобы не мешать занятиям других и не вызывать зависть у тех, кто остался в классе (в любом случае, в 16.00 уже начинаются кружки).

Превращение учеников в наставников своих младших товарищей повысит их собственную самооценку, они получат признание, откроют в себе педагогические, лидерские и аналитические способности. Чем больше они помогают другим, тем больше будут уверены в своих собственных силах. Они будут намного лучше знать учебный материал: вместо того, чтобы забыть его через секунду после сдачи экзамена, они вернутся со своими младшими товарищами к материалу, который учили год назад и таким образом укрепят базу своих знаний. В ходе совместных занятий они намного лучше усвоят учебный материал, а чтение работ других учеников поможет им понять разницу между хорошей и плохой работой и разовьет их аналитические способности.

Переход к такой системе отменит необходимость покупки учениками учебников, которые сейчас им приходится каждый день таскать в школу. Учебники будут принадлежать школе, выдаваться ученикам во временное пользование и останутся после занятий в классе для подготовки домашних заданий. Не будет никакой необходимости по-

купать в начале года учебники по астрономическим ценам, а затем продавать их по дешевке. При переходе к такой системе ученики купят учебники в начале года, а затем в конце года книги перейдут к следующему классу, причем ученику, испортившему учебник, придется купить новый. Таким образом, каждый последующий класс получит учебники от предыдущего. Для того, чтобы пользоваться ими в течение года, ученики должны будут оставить денежный залог, равный стоимости учебника. Каждый учащийся напишет карандашом (так, чтобы потом можно было стереть) свое имя на учебнике и в конце года вернет его. Книги должны быть в хорошем состоянии, в противном случае денежный залог пойдет на покупку нового учебника. Даже учитывая естественный износ, стоимость покупки книг будет несравнимой с теми суммами, которые сегодня приходится тратить родителям.

Помимо всех остальных достоинств, связанных с переходом на подготовку домашнего задания в школе при помощи старших учеников-наставников, есть еще одно, самое главное достоинство: ученики действительно будут готовить домашнее задание. Это позволит продолжить и укрепить линию, начатую в рамках выхода из кризисной ситуации, сократить разрыв между сильными и слабыми учениками и решать проблемы вовремя. В ходе урока учителя смогут спокойно преподавать, зная, что им не нужно беспокоиться по поводу домашних заданий. Вместо того, чтобы просто заниматься сухой передачей информации, они могут потратить время урока на интересную дискуссию, цель которой – убедиться, что домашний материал понят и усвоен.

Результат

Продленный учебный день без дополнительных капиталовложений

Вышеприведенные рекомендации ставят своей целью обеспечить ученикам больше возможностей для самореализации в рамках школы, что позволит без дополнительных затрат перейти к продленному учебному дню. По крайней мере, три раза в неделю ученики будут оставаться в школе до 18.00, и каждый день – до 16.00, они будут готовить домашние задания с 14.00 до 16.00, а затем заниматься в кружках. Естественно, предстоит решить проблему обедов, но этим уже начали заниматься. В любом случае это не потребует дополни-

тельных бюджетов, так как родители так или иначе тратят деньги на обеды детей, будь то дома или в любом другом месте. Вечерами в школе могут устраиваться концерты, презентация моды, театральные представления. Школа не только перейдет на продленный учебный день, но и превратится в центр культурной и спортивной жизни района, куда будут приходить не только дети, но и взрослые для того, чтобы поболеть за любимую спортивную команду или послушать хороший концерт.

Это будет не просто продленный учебный день, во время которого студенты за мизерную плату выступают в роли нянек учеников, но день, насыщенный плодотворной и содержательной работой. По крайней мере, в течение четырех часов от учеников потребуется не только пассивное пребывание в классе, но и активная деятельность – они будут готовить домашние задания и выступать в роли наставников своих младших товарищей, участвовать в работе кружков и развивать свои таланты.

Благодаря превращению учеников из пассивных зрителей в активных участников можно не только ввести продленный учебный день при минимальных затратах, но и сэкономить немало общественных средств. Такая система позволит родителям, знающим, что их дети находятся в школе под присмотром, спокойно работать до 18.00.Они смогут сэкономить немало денег, идущих сегодня на оплату различных кружков, частных уроков и покупку учебников. Чем более интересной и качественной будет деятельность кружков, тем большее удовольствие она доставит не только детям, но и жителям района.

Такая школа в полном смысле слова превращается в дом для учащихся. Даже тот, кому урок доставляет одни страдания, будет с нетерпением ждать послеобеденной тренировки футбольной команды. Продвинутые ученики смогут оттачивать свои знания, помогая младшим товарищам. Это ощущение дома особенно значимо в эпоху огромного количества разводов и постоянной занятости родителей, когда дом перестает быть домом. Именно поэтому так важно ощущение причастности и собственной значимости, которое может дать ученикам новая школа. Более того – экономическая ситуация учеников улучшится, поскольку не нужно будет тратить деньги на покупку учебников и платить за различные кружки. Такая школа даст всем ученикам, вне зависимости от материального положения их родителей, равные возможности, их шансы преуспеть в жизни значительно возрастут.

ОПЫТ УЧИТЕЛЕЙ

Описание ситуации

Система просвещения не занята повышением квалификации учителей и каждый раз заставляет их заново изобретать велосипед

Эта книга начинается словами профессора педагогики Роберта Стейка: «Только опытные учителя знают секрет того, как кардинально улучшить ситуацию в школах». Министерство просвещения совершенно игнорирует этот факт, и потому мы решили написать эту книгу. Почти в той же мере, в какой разбазариваются таланты учеников, не используются и знания и опыт хороших учителей. В течение многих лет работы учителя накапливают огромный опыт в методике и приемах преподавания. Лучшие из них знают, как завоевать внимание учеников, как увлечь их, сделать активными участникам учебного процесса. В сегодняшней ситуации все эти знания и умения пропадают втуне, поскольку система не делает ничего для их передачи начинающим учителям. Максимум, что может сделать опытный учитель – это время от времени дать совет своему молодому коллеге. Система, претендующая на обучение и воспитание молодых людей, не способна обеспечить нормальную передачу информации внутри самой себя. Организуется множество курсов повышения квалификации для огромного числа сотрудников, но при этом не обеспечивается нормальная передача информации и опыта от учителя к учителю. За исключением начального инструктажа, учителя в дальнейшем остаются наедине со своими проблемами и работают, как правило, методом проб и ошибок. Со временем они находят свой собственный, иногда более, иногда менее удачный путь. Возможности преподавателя учиться на ошибках своего коллеги при нынешнем положении вещей крайне ограничены. Каждый учитель вырабатывает свои приемы преподавания материала, так что в одном потоке разные учителя преподают один и тот же предмет совершенно по-разному.

В результате возникает разрыв между уровнем учителей. Каждый учитель обладает врожденными способностями, каждый тратит разное время на подготовку урока, каждый пользуется разными дополнительными учебными материалами. Пропасть между плохими и хорошими учителями постоянно увеличивается и в конце концов

достигает огромных размеров. Поскольку учителя тратят много сил и времени на разработку своей собственной методики, со временем они так влюбляются в нее, что кроме нее ничего не способны увидеть. Таким образом, каждый катит на своем собственном «велосипеде», без всякого желания посмотреть на «велосипеды» других.

Разрыв в уровне учителей ведет к разрыву в уровне учеников и школ. Вместо того, чтобы способствовать уменьшению этого разрыва, система в лучшем случае бездействует, в худшем – делает все для того, чтобы увеличить его. Уровень преподавания сегодня колеблется не между хорошим и отличным, а между ужасным и хорошим. Ситуация похожа на рулетку: есть ученики, которым повезло на учителей, и те, кому не повезло. Для того, чтобы выиграть в этой рулетке, родители готовы на все, вплоть до давления на директора и отказа от посещения уроков плохого преподавателя.

В начале этой книги мы отметили, что в системе, где заняты 130000 работников, не может быть 130000 суперменов. Есть 10% суперменов, способных справиться с любыми трудностями, 10% тех, кому уже ничего не поможет, и 80% тех, чье нормальное функционирование почти полностью зависит от окружающих условий. В первой части мы говорили о внешних причинах, которые не дают возможность этим 80% преподавать на высоком уровне. Для того, чтобы это произошло, необходимы ясная и четкая стратегия, ее последовательная реализация и поддержка руководства в борьбе против насилия и отсутствия дисциплины в школах. В то же время для того, чтобы повысить уровень преподавания, необходима система, которая позволит осуществлять постоянный обмен опытом и информацией. Только такой обмен поможет существенно повысить квалификацию учителей, уменьшить разрыв между ними и создать единый уровень, необходимый для качественного преподавания. Система, которая сможет передавать информацию в первую очередь тем, кто больше всего в ней нуждается, сможет сократить разрыв между хорошими и средними учителями.

Современный мир построен на обмене информацией. Преуспевающие мировые концерны добиваются своего лидирующего положения благодаря систематическому обмену опытом внутри системы и органичному включению новых сотрудников в существующие рамки. Новый сотрудник не должен начинать с нуля, он опирается на уже наработанные опыт и знания, что дает ему возможность с самого начала работать с максимальной отдачей.

Система образования находится на расстоянии световых лет от этой

общепринятой в мире бизнеса практики. Консалтинговые компании, в которых работают десятки тысяч специалистов, действуют по принципу: «Наш основной капитал каждый день покидает здание в лифте». Эти фирмы стараются заполучить самых лучших специалистов. Но если бы они ограничивались только этим, то не достигли бы международного признания. Каждая такая фирма слишком зависела бы от индивидуальных способностей того или иного сотрудника, что влияло бы на качество ее работы. Пострадала бы репутация фирмы, поскольку клиенты отказывались бы иметь дело с посредственными советниками.

Благодаря систематической работе по повышению квалификации сотрудников, обмену информацией внутри самой фирмы и четким стандартам, ведущие консалтинговые компании сумели добиться качества работы, которое не зависит от уровня того или иного сотрудника. Если американский специалист будет направлен на работу во французскую фирму, у него не будет иных проблем, за исключением языковой: те же стандарты, те же методы работы, те же презентации. Такая консалтинговая фирма не бросает своего сотрудника в воду с тем, чтобы он самостоятельно выплывал – она дает ему все те инструменты, которые были наработаны здесь на протяжении десятков лет. Таким образом, новый сотрудник не начинает с нуля, он опирается на опыт и знания своих предшественников.

Такие фирмы не обладают монополией на прекрасных сотрудников, у них нет чудодейственного рецепта, который позволяет мгновенно решать все проблемы. Правильная политика дает возможность каждому сотруднику получить доступ к мировому опыту, и этот опыт и знания претворяются потом в советы, которые он дает клиенту. Каждый из таких советников может делать это потому, что он не одинок – за ним стоит вся фирма, за ним стоят его более опытные товарищи. Не так важно, каков именно был уровень сотрудника, когда он пришел в фирму, важно, что она обеспечивает ему все возможности для его профессионального роста.

Стройная система обмена опытом и информацией в ведущих фирмах – явление не случайное. Руководство этих фирм не рассчитывает, что сотрудники будут делиться друг с другом своими знаниями во время обеденного перерыва. Механизм обмена информацией встроен в структуру фирмы с самого начала и не является спонтанным процессом. Его эффективность гарантируется определенными стимулами, обеспечивающими создание, накопление и передачу информации, и определенными структурными элементами, делаю-

щими это возможным.

В консалтинговой фирме каждые несколько месяцев сотрудники обязаны проходить двух- или трехнедельные курсы повышения квалификации, причем это касается всех – как начинающих, так и самых опытных (понятно, что последние будут проходить совершенно иной курс). Передача опыта осуществляется благодаря профессиональному сопровождению, которое получают новички, а также статьям в ежеквартальных изданиях компании. Один из столпов, на которых зиждится обмен информацией – подведение в письменном виде итогов каждого проекта, извлечение соответствующих уроков и возможность ознакомления с этими материалами в Интернете. Если в ходе работы над проектом какой-то группе удалось найти новый, интересный и неожиданный подход, который может быть полезным и в других случаях, подготавливается документ, где изложен их опыт и даны соответствующие рекомендации. Наилучшие работы удостаиваются особой оценки со стороны редакции сайта, их авторы пользуются уважением и авторитетом.

Такие системы очень похожи на уже существующие сегодня в Интернете системы обмена информацией – типа «Википедии». Вначале казалось, что у этого проекта нет никаких шансов на успех – кто станет бесплатно тратить свое время и энергию, чтобы улучшить продукт, доступ к которому имеют все? Тем не менее, десятки тысяч людей, участвовавших в создании «Википедии», сделали все, чтобы создать качественный и современный продукт. Открытая энциклопедия в Интернете основана на желании людей поделиться своими знаниями, именно это дает ей возможность постоянно развиваться. Понятно, что по поводу некоторых терминов (как, например, «Палестина») не всегда можно договориться, тем не менее совместная работа десятков тысяч людей во всем мире постоянно помогает улучшать качество свободной энциклопедии. Результаты исследования, проведенного престижным журналом «Нейчер» в 2005 году, удивили многих – они показали, что по своему качеству «Википедия» не уступает знаменитой «Британнике». Эти результаты явились еще одним доказательством того, что творческая работа тысяч людей может выдержать соревнование с работой узкого круга специалистов. То же самое происходит и в консалтинговых фирмах: не только денежные стимулы, но и желание получить признание, внести свой вклад в развитие общества, да и просто развитая культура обмена знаниями могут побудить людей добровольно создавать информацию и обмениваться ею.

В отличие от ведущих компаний, в системе просвещения работа учителей не получает должной оценки. Постоянно приглашая специалистов извне, система демонстративно пренебрегает теми знаниями и опытом, которые накопили лучшие педагоги. Попытки использовать эти знания очень редки и носят, как правило, спорадический характер. Неудивительно, что в такой ситуации полностью отсутствует механизм, который позволил бы опытным учителям делиться своими знаниями и помогать начинающим коллегам.

«Ничего подобного! – воскликнут, прочитав эти строки, работники министерства просвещения. – Есть множество разных курсов повышения квалификации, на организацию обмена опытом тратятся огромные деньги!» Формально это так, но при этом все эти курсы не имеют, как правило, никакого отношения к тому, чем занимается данный конкретный учитель. За исключением редких случаев, курсы не способствуют улучшению качества преподавания, поскольку большая их часть предназначена для общего расширения кругозора, а остальные не имеют отношения к учебной программе. Вместо анализа методики преподавания темы «Еврейская самоидентификация» на уроке обществоведения, приглашенный лектор прочтет участникам курса лекцию на эту тему. Лекция может быть более или менее интересной, но не имеет никакого отношения к ведению конкретного урока. Кроме того, курсы повышения квалификации проводятся, как правило, летом, и никак не связаны с текущим учебным материалом и теми проблемами, с которыми приходится сталкиваться учителю. Только в рамках новой учебной программы станет возможным изменить эту практику, приблизить курсы к реальности, проводить их в течение всего года в соответствии с учебной программой, и, что не менее важно – курсы эти должны вести не приглашенные лекторы, а опытные учителя.

Что нужно делать после выхода из чрезвычайной ситуации

Курсы повышения квалификации должны включать в себя показательные уроки, проводимые опытными учителями и построенные на основе единой всеизраильской учебной программы

Учителя нуждаются в инструментах, которые позволят им преподавать на высоком уровне. Для того, чтобы не заниматься изобретени-

ем велосипеда, необходимо построить внутри системы механизмы, которые своевременно обеспечат учителей нужной информацией. Эти механизмы должны опираться, в первую очередь, на подробную учебную программу (силлабус) и с определенной периодичностью проводимые встречи, цель которых – помочь учителям в проведении конкретного урока. На основе учебного плана можно будет построить и регулярный обмен опытом, который поможет учителям повысить квалификацию.

В главе, посвященной дисциплине, мы кратко затрагивали силлабус как метод, который позволит ученикам точно знать, чего от них ждут в течение всего учебного года. Но у силлабуса есть и другая, не менее важная роль – обеспечить высокий уровень преподавания в общеизраильском масштабе. Учебный план станет гарантией того, что даже начинающий, весьма средний или недостаточно готовящийся к урокам учитель сможет провести занятия на нормальном уровне. Силлабус – это не просто учебный план в том виде, в каком он существует сейчас. Сегодня учитель получает более или менее (чаще менее) хорошие учебники, имеющие отношение в большей или меньшей (чаще меньшей) степени к проходимому материалу, и список учебных тем на год. После этого он остается в полном одиночестве.

Предлагаемый нами силлабус должен в мельчайших деталях отразить структуру урока, учебные материалы, материалы для внеклассного чтения и домашние задания. Для каждого класса и по каждому предмету будет свой силлабус, обязательный для учителей по всей стране. Он будет построен следующим образом: дата, название урока, материалы для внеклассного чтения, термины и понятия, которые ученики должны изучить в ходе урока, вопросы и упражнения, которыми учителя будут пользоваться на уроке. На каждый урок, по каждому предмету, по каждой теме и для каждого класса будет создан такой подробный, в соответствии с датой урока, силлабус. Его подготовят специалисты министерства просвещения, он будет обязательным для всех израильских учителей во всех школах. Учебные материалы также должны быть приведены в соответствие с силлабусом, и ни одна новая учебная программа не начнется без четкого и подробного силлабуса.

Но этого недостаточно: учителя своими глазами должны увидеть те уроки, которые им придется вести впоследствии. Они должны присутствовать на показательных уроках опытных учителей для того, чтобы понять, как их вести. Раз в месяц все районные учителя опре-

деленного класса, преподающие один и тот же предмет, должны будут собраться вместе на курс повышения квалификации. Например: учителя литературы, преподающие свой предмет два часа в неделю, смогут раз в месяц прослушать восемь уроков литературы, которые специально для них проведет опытный и до сих пор работающий в школе учитель. Те, кто преподают три или четыре часа в неделю, смогут собираться на такой курс два раза в неделю, причем проводиться курс должен до начала учебного года, в августе.

Вести эти курсы будет не приглашенный лектор, а, как уже было сказано, опытный и знающий преподаватель по данному предмету. Главное преимущество этого метода заключается в том, что учителя хорошо понимают друг друга. Именно потому, что им прекрасно знакомы трудности, с которыми каждый день приходится сталкиваться учителю, они могут помочь друг другу намного лучше, чем любой, самый знающий и интересный лектор. Цель этих показательных уроков – не абстрактное расширение кругозора, а обеспечение учителя точными, конкретными и релевантными инструментами для проведения урока.

Только после создания такого фундамента и только на его основе можно добавить затем курсы, призванные расширить общий кругозор педагога. После того как учителя получат ответы на вопросы, связанные с конкретным уроком, можно пригласить профессора прочитать интересную лекцию, которая позволит учителям познакомиться с последними открытиями в данной области и включить их в свой урок. Следует подчеркнуть, что учителя немедленно смогут воспользоваться полученными знаниями, поскольку лекция будет посвящена той теме, которую они проходят в школе именно в этом месяце. Таким образом, учителя смогут получить необходимые инструменты для того, чтобы повысить свой уровень. Проводимые круглый год курсы позволят учителям пользоваться новейшей информацией вне зависимости от того, появилась ли она в последнем издании учебника.

Таким образом, с самого начала учебного года учителя получат все необходимые инструменты для того, чтобы успешно преподавать. Дальше они смогут усовершенствовать и шлифовать их, но им не придется тратить время на сочинение базисного урока. Время учителя также будет использоваться намного эффективней: сегодня учителя затрачивают на подготовку часового урока намного больше часа. Предлагаемые нами показательные уроки позволят учителю получить готовый часовой урок, любые улучшения будут делаться

на основе уже существующего качественного материала. Десятки лет опыта, вложенные в подготовку базового урока, позволят даже начинающим учителям уже в первый день их работы вести урок на высоком уровне. Эта система обеспечит не только уменьшение разрыва в уровне различных учителей и школ, но и поможет учителям точно придерживаться графика, заложенного в силлабусе. Таким образом, все ученики будут проходить один и тот же материал примерно в одно и то же время.

Эта система позволит также значительно улучшить работу инспекторов. Сегодня учителя относятся к ним с подозрением, поскольку считают, что главная задача инспектора – застать их врасплох, особенно в том, что касается учебного материала. Инспектора сегодня занимаются в основном тем, что проверяют, почему учитель воспользовался этими, а не иными материалами, и почему использовал именно этот, а не другой довод. Единая, подробная и детализированная учебная программа позволит учителю точно знать, какой именно материал он должен преподнести ученикам на данном конкретном уроке, она сделает сотрудничество между инспекторами и учителями намного более тесным и плодотворным. Инспектора будут участвовать в подготовке силлабуса, вместе с учителями и дирекцией школ составят подробный график выполнения учебной программы, вместе с опытными учителями разработают показательные уроки и будут следить за тем, чтобы график этот соблюдался. Они превратятся в своеобразных посредников при передаче информации из одной части системы в другую и будут отвечать за то, чтобы богатый опыт отдельных учителей стал достоянием всех. Познакомившись с новыми, прогрессивными, неординарными методами преподавания того или иного учителя, они попросят его провести показательный урок.

Воплощение в жизнь этой системы не потребует дополнительных капиталовложений, поскольку будет опираться на уже существующие кадры – учителей и инспекторов. Нынешние курсы повышения квалификации будут заменены новыми, а льготные баллы, которые учитель получает сегодня за прохождение нерелевантных курсов, будут даваться теперь за его участие в действительно полезных и эффективных занятиях, обеспечивающих повышение его преподавательского уровня. Министерство просвещения прекратит бесполезную трату денег на приглашение лекторов и ограничится только подходящими для данных учителей курсами. Эти деньги пойдут на оплату работы опытных учителей, участвующих в методических

разработках. С другой стороны, на рынке существует огромное количество различных интересных курсов и лекций, проводимых университетами, школами иностранных языков и т.п. Министерству нет смысла проводить курсы повышения общей квалификации учителей самостоятельно, оно должно обращаться именно к таким организациям, давая возможность учителям принимать участие в курсах по сниженным ценам.

Превращение механизмов передачи знаний в неотъемлемую часть системы облегчит введение новых программ и поступление новейшей информации. С одной стороны, министерство просвещения беспрерывно выпускает все новые и новые программы, с другой, ничего не делает для того, чтобы помочь преподавателям при переходе к ним. Система, которую мы предлагаем, поможет преодолеть эти недостатки: новая учебная программа с самого начала будет сопровождаться базовыми уроками для учителей. Опытные и знающие учителя составят такие уроки, так что преподавателям не придется биться над ними в одиночку. Учителя смогут опереться на опыт своих коллег, все, что от них потребуется – это усовершенствовать, отшлифовать урок в соответствии с уровнем своего класса.

Переход к последовательным и конкретным курсам усовершенствования сразу же резко повысит уровень преподавания учителей, обеспечит единый минимальный стандарт и снизит влияние посторонних факторов. Высвободившаяся при этом громадная энергия знаний, которыми обладают опытные учителя, поможет совершенствованию их начинающих коллег. Этими конкретными знаниями они смогут воспользоваться немедленно. Для улучшения процесса обмена информацией, знаниями и опытом нужно будет создать интернетовскую систему, подобную «Википедии». Эта система со временем заменит учебники и внеклассные материалы, которые сегодня готовятся узкой группой профессионалов. Вместо учебников, учащиеся будут использовать материалы, подготовленные ими самими, учителями и другими специалистами.

Что нужно делать после выхода из чрезвычайного положения

Создание самими учителями и для учителей в Интернете системы обмена информацией, опирающейся на силлабус

Для создания всеобъемлющей системы обмена информацией, необходимо первым делом в формате «Википедии» загрузить в нее все существующие сегодня учебники, дополнительные материалы и планы уроков. Это будет доступный и простой сайт, которым учителя смогут пользоваться по своему усмотрению. Предположим, годовая программа по литературе для 10-го класса занимает 60 часов. В этом случае сайт будет содержать подробное описание 60 уроков со всеми материалами для внеклассного чтения, планами уроков и дополнительными материалами. В случае необходимости учителя сами смогут делать необходимые изменения в планах урока и в дополнительных материалах. Например, если какой-то учитель присутствовал на интересной лекции, посвященной роману Достоевского «Преступление и наказание», он может поместить конспект этой лекции на сайте. Самые популярные материалы займут главное место в списке, таким образом, все учителя будут знать, к каким материалам им стоит обратиться в первую очередь. Только самые знающие и опытные учителя получат право утверждать изменения, сделанные их коллегами. Можно взвесить и вариант, при котором не только учителя, но и любой пользователь сможет вносить изменения, при этом окончательно утверждаться они будут только компетентным учителем.

Учителя смогут изменять и материал учебников. За редкими исключениями, учебники сегодня не помогают ни учителям, ни ученикам, содержат мизерное количество материалов, которые не позволяют учителю нормально подготовить урок. В результате есть немало учителей, которые прилагают огромные усилия для того, чтобы подготовить урок на основе других источников. Такие учителя смогут поделиться знаниями со своими коллегами, дописать новые параграфы в существующих учебниках, исправить ошибки и прояснить непонятные места. Благодаря этому учебники со временем станут более содержательными, точными и полезными. Сегодня комиссия, обходящаяся государству весьма недешево, заседает в течение долгих месяцев или даже лет и составляет учебные тексты, которые обновляются раз в несколько лет. Вместо этого, тексты станут динамичными и будут уточняться постоянно: «Википедия» уже содержит учебники, написанные по самым различным темам самими пользователями, и нет никакой причины не использовать эту же систему в Израиле.

Не предусматривается плата за составление школьной «Википедии», но учителя, чьи работы будут признаны наиболее интерес-

ными, получат заказ от министерства на написание (уже за плату) соответствующих глав в новых учебниках или возможность самим проводить курсы повышения квалификации.

Таким образом, высвободятся огромные средства, которые сегодня идут на подготовку учебного плана. Эти бюджеты можно будет потратить на покупку прав использования тех книг и учебников, к которым учителя и ученики не имеют сегодня свободного доступа. Из этих же денег можно будет оплачивать работу специалистов с мировым именем или опытных учителей с тем, чтобы они периодически просматривали сайт, дополняли недостающие материалы или писали новые. Любое изменение, любой новый материал или любая новая информация будут немедленно включены в лекции опытных учителей в рамках круглогодичных курсов повышения квалификации.

Такой открытый и динамичный сайт позволит учителям обмениваться не только информацией, но и личным опытом. Учителя, использующие в своей работе новаторские, интересные, необычные методы работы, смогут при помощи Интернета познакомить с ними своих коллег. При желании можно будет позвонить им по телефону (номер которого также появится на сайте) для того, чтобы подробнее осветить тот или иной вопрос. Постепенно разовьется и укрепится культура взаимного обмена информацией, основанная на понимании того, что наиболее ценными знаниями располагают сами учителя, и в первую очередь – самые опытные из них. Такая система информации – «учителя для учителей» – может быть намного эффективнее, чем работа приглашенных специалистов или комиссий.

Основанные на детальном годовом учебном плане – силлабусе – курсы повышения квалификации и открытый, динамичный, постоянно обновляющийся интернет-сайт приведут к уменьшению разрыва в уровне преподавания учителей и к уменьшению нагрузки на них. Учителя получат все необходимые знания и инструменты для того, чтобы повысить уровень преподавания, они смогут функционировать намного эффективнее. Введение качественного и активного продленного учебного дня, основанного на «наставнической» деятельности самих учеников, произведет настоящий переворот в образовании – и все это без всяких структурных преобразований и без единого дополнительного шекеля! После выхода из чрезвычайной ситуации достаточно ввести только два этих элемента, чтобы заставить израильскую систему образования функционировать на самом высоком уровне.

Часть третья

Школа будущего

Если будут выполнены рекомендации первой части книги, то, как говорится в пасхальной агаде – «этого достаточно», не говоря уже о тех, что содержатся во второй. В совокупности эти рекомендации могут совершить настоящую революцию в образовании, которое станет по-настоящему государственным, общественным, качественным и доступным. Новая система предоставит учителям необходимые условия для повышения квалификации, обеспечит действительно равные права ученика на хорошее образование и поможет ему в его самореализации, она разорвет порочную связь между финансовым положением родителей и шансами их детей на успех.

Но нам этого мало, мы хотим большего: мы хотим создать школу нового, XXI века. Казалось бы, что может быть лучше? Проблема только в том, что сторонники этой идеи совершенно игнорируют необходимость первых двух этапов и пытаются сразу же перейти к третьему. Исправить существующую школу возможно, хотя и непросто, но вместо того, чтобы заняться этим, многие сразу же перескакивают к школе будущего. Велосипед все еще сломан, о самолете не приходится и думать – и, тем не менее, рьяные реформаторы берутся уже за строительство космического корабля. Да, новый век требует новой школы, но создать ее до того, как реформирована существующая, до того, как создана инфраструктура новой системы образования, невозможно.

Поскольку современные школы не отвечают духу времени, нет никакого смысла их исправлять, утверждают некоторые. По их логике, насилие, отсутствие дисциплины, ложь, списывания и низкие оценки являются не более чем симптомом несоответствия школы окружающему ее современному миру. Это, вне всякого сомнения,

преувеличение: причина большей части перечисленных выше негативных явлений вовсе не в несоответствии школы XXI веку. Их можно решить методами, которые успешно применялись на протяжении многих лет тысячами замечательных учителей при участии миллионов учеников, и это те самые методы, которые мы изложили в двух первых частях книги. Только после решения проблем двух первых этапов можно заняться приведением школы в соответствие с изменившейся реальностью. Только так можно выделить проблемы, не решаемые в рамках существующей системы образования, и понять, какие изменения нужны для создания школы XXI века. Невозможно построить прочную систему на прогнившей основе.

Последняя часть этой книги исходит из посылки, что в результате реализации рекомендаций, изложенных в первой и второй частях, возникла новая культура образования, позволяющая создать новые школы. В этой части показано наше видение школы будущего и анализируется тот огромный разрыв, который образовался между сформировавшимися в XIX и XX веках школами и реальностью XXI века. Предложенные в этой части книги основные принципы и ведущие направления школы будущего в Израиле являют собой мечту о такой школе.

Современная структура международной системы образования сформировалась в период индустриальной революции и роста национальных движений в мире. Сегодня мы живем в другом, постиндустриальном, глобальном мире, основными характеристиками которого являются открытость, мультикультурность, где понятие успеха приобретает совершенно иное значение. Далеко не всегда прилежная учеба в школе гарантирует в будущем успех в таких областях, как туризм, индустрия развлечений, финансы и даже технология. Личные качества, организаторские способности, оригинальность мышления, умение рисковать и использовать неожиданные возможности становятся не менее, если не более важными, чем общие знания и аналитические способности.

В нашем сложном мире далеко не всегда преуспевают действительно лучшие. В Голливуде выживают далеко не самые способные и самые красивые – часто побеждает тот, кто обладает беспредельной верой в себя, умением «схватить удачу за хвост» и не сдаваться при поражениях. В политике и бизнесе первое место занимает вовсе не тот, кто считался в школе самым способным или закончил ее с высшими оценками. Нередки случаи, когда именно тот, кто так ярко проявил себя в школьные годы, вступает во взрослую жизнь не-

подготовленным и, кроме способности хорошо учиться, не обладает никакими другими качествами.

Наша эпоха требует совершенно иных школ, которые должны давать детям не только знания, но и воспитывать умения, личную инициативу, которые сделают все для развития уникальных способностей каждого ученика. Требуется система образования, действительно готовящая подростков к жизни в большом мире, где не всегда существуют абсолютно четкие правила поведения и где успехи в учебе вовсе не гарантируют жизненный успех.

Идеи, изложенные в этой части книги, кардинальным образом отличаются от тех рекомендаций, которые были даны в двух первых частях: они основаны не на опыте, а на воображении. Подходы, изложенные в первой и второй частях, основаны на знании системы изнутри, на многолетнем опыте и точном понимании, что работает, а что нет. Они прочно опираются на реальность и предлагают конкретные меры для выхода из кризиса. Иная ситуация со школой будущего: никому еще не удалось выработать ее единую и бесспорную модель. Даже страны, занимающие верхние строчки в международном «табеле успеваемости», опираются в своей практике на модели, разработанные в XIX и XX вв.: 12-летнее школьное обучение, фронтальное проведение уроков, экзамены и контрольные работы. Изредка встречаются особые, нестандартные школы, но нет страны, где бы вся система образования базировалась на них.

Описание ситуации 1

Международная дискуссия по поводу школы будущего так до сих пор и не дала ответа на вопрос, какой она должна быть

Дискуссия по поводу школы будущего носит международный характер. Особенно волнует эта проблема богатые развитые страны, где понимают, что от ее решения зависит их лидирующее положение. Есть немало теоретических ответов, есть нестандартные школы, но до сих пор ни для начальных школ, ни для гимназий не выработана единая модель, которая была бы признана всеми. Некоторые ведущие университеты мира приближаются к этому, но в школах ситуация пока остается прежней.

В этой части мы даем волю нашей фантазии. Мы отбрасываем добровольные ограничения, отмеченные в предыдущих частях, где мы

сознательно не говорили о дополнительных бюджетах, структурных реформах и изменении школьной программы. В этой части мы затронем вопросы бюджета, предложим кардинальные структурные изменения и новые темы для изучения в школе будущего. Таким образом, мы хотим вынести эти темы на международное обсуждение. Мы надеемся, что рекомендации этой части книги действительно помогут создать школу, отвечающую требованиям XXI века, но окончательный ответ может дать только практика – школа будущего все еще остается в проекте.

Описание ситуации 2

За последние двадцать лет в жизни общества произошли коренные изменения; школы остались такими же, какими были

Потребность в школах нового типа возникла, главным образом, в течение двух последних десятилетий. Глобализация, Интернет, демографические изменения, внедрение высоких технологий и изменения на рынке труда усилили ощущение того, что разрыв между стремительно меняющейся реальностью и школой становится непреодолимым. В 2006 году Билл Гейтс развернул международную дискуссию о том, каким образом выпускник школы, принципы которой сформировались в XIX – начале XX века, может преуспеть в XXI веке. В рамках этой дискуссии на одном из плакатов красовалась фраза: «Зачем заканчивать в 2006 году школу, созданную в 1956?» В эпоху всеобщих изменений школы, застывшие на уровне середины прошлого века, действительно выглядят анахронизмом.

Основные принципы современной школы сформировались в XIX веке, в эпоху промышленной революции и национальных движений. Главной целью такой школы было подготовить выпускников к труду и сделать их законопослушными и добропорядочными гражданами . Большим промышленным компаниям требовались работники, которые могли эффективно выполнять определенный несложный набор действий, и именно на это был ориентирован рынок труда. Государство требовало, чтобы выпускники школ умели читать и писать на национальном языке, гордились своей культурой, были патриотами, готовыми отдать жизнь за родину.

Рони Авирам выразил это следующим образом в своей статье: «Выводы комиссии Доврата: рекомендации по реорганизации абсурда»:

«Школы прививали своим ученикам послушание, самоотверженность и способность действовать в холодной и недружественной атмосфере». По мнению Авирама, «функционирование школ сводилось к «работе» («учебе») в атмосфере отчуждения, когда желаниям или мотивации учеников не придавалось значения, поскольку они не имели никакого отношения к работе на конвейере. Они должны были выживать в мире, где их желания и стремления никого не интересовали. Иерархическая структура школы, в которой каждое вышестоящее звено контролировало нижестоящее, в точности повторяла структуру промышленного предприятия конца XIX века» («Эрец ахерет», выпуск 25, декабрь 2004).

Этот старый мир исчезает на наших глазах, все меньше и меньше людей живет в нем. Рынок труда претерпевает кардинальные изменения: до начала XIX века большая часть человечества жила за счет земледелия. Сегодня этим занимаются только 2% населения Земли, и производимой ими продукции хватает, чтобы прокормить в несколько раз выросшее с тех пор население Земного шара. В середине XX века половина всех работников в развитых странах трудилась в промышленности. Сегодня их всего 10%, при этом продукции они производят намного больше. Устаревшие предприятия исчезают, новые динамичные старт-апы появляются один за другим. В рамках развивающейся технологии постоянно возникают одни и исчезают другие виды человеческой деятельности. 80% выпускников университетов США не работают по специальности, в течение 15 лет работники иногда пять раз меняют место работы, начиная новую карьеру. То, что им предстоит изучить, намного важнее того, что они уже изучали.

Меняется и тип работы. Интернет и высокие технологии позволяют маленькой группе людей, иногда даже одному человеку, действовать очень эффективно. В стремительно меняющемся мире преимуществами таких групп являются быстрота принятия решений и гибкость поведения. В США на каждые семь сотрудников приходится в среднем одна фирма, и есть все основания полагать, что в ближайшие 20 лет их число снизится до трех. Подавляющее большинство американских компаний состоит из пяти или менее работников, 90% новых рабочих мест были созданы компаниями, в которых работают менее двадцати человек. Семь из каждых десяти вновь созданных компаний основаны на работе, выполняемой сотрудниками дома, подавляющее большинство предлагает различные формы оплаты труда, начиная с фиксированной зарплаты и заканчивая почасовой

оплатой или гонораром за весь проект. Эти тенденции свидетельствуют о том, что XX век останется в истории единственным веком, в котором наемные работники составляли большинство на рынке труда. До конца XIX века основную часть трудового населения составляли фермеры, ремесленники, торговцы, люди свободных профессий. Есть все основания предполагать, что к середине XXI века наемные работники останутся в меньшинстве.

Для того, чтобы описать работника будущего, английский философ Чарлз Ганди изобрел термин «работник портфолио». Это человек, у которого есть портфель с данными о клиентах, занятиях и источниках дохода. Он должен обладать совершенно иными способностями, чем сегодняшний чиновник или промышленный рабочий середины XX века, быть инициативным, самостоятельным, ловить новые веяния на лету и мгновенно приспосабливаться к меняющейся ситуации, уметь работать в команде, отвечать за себя и нести ответственность за свое будущее. Он не работает на одном месте, у него нет «постоянства», он сам должен заботиться о своей страховке и пенсии. Ганди распространяет понятие «портфолио» не только на работу, но и на жизнь вообще: человек не просто работает и отдыхает, его портфель полон самой разнообразной деятельности. Одним он занимается как работой, другим – потому что ему это интересно, что-то приносит ему удовольствие, что-то он делает во имя общества, а что-то включает в себя и то, и другое, и третье.

Но не только рынок труда изменился – изменились страны и общества. В глобальном мире с места на место перемещаются не только деньги, но и люди, которые колесят в поисках лучших возможностей для себя и своей семьи. Они рождаются в одной стране, учатся в другой, работают в рамках международной компании в разных частях света. Интернет, телевидение и индустрия туризма дают им представление о других странах и других людях, таких не похожих, и в то же время таких похожих на них. Даже те, кто не трогается с места, видят стремительные изменения в своей собственной стране, которую заполняют гастарбайтеры. Их прежняя реальность рушится, и они с удивлением обнаруживают, что живут в совершенно незнакомом мире.

Традиционное понятие «Твоя страна – твой дом» исчезает. Люди все больше находят для себя дом в религии или в фирме, где они работают. Все больше людей относятся ко всему миру, как к одному большому дому. В рамках глобализации они не только потребляют одни и те же продукты и смотрят одни и те же фильмы, но и сообща

беспокоятся по поводу глобального потепления и загрязнения окружающей среды, исчезновения редких видов растений и животных, голода в Африке и вырубания джунглей в Бразилии. Национальная самоидентификация постепенно теряет свое значение, и все меньше и меньше людей готовы или должны умирать за то, чтобы защитить границы своей страны. Террор является угрозой, которая не признает границ и стирает разницу между тылом и фронтом, мирным гражданином и солдатом. Нет государства, которое не испытало бы на себе эти изменения, нет общества, которое не ищет ответы на возникшие проблемы, и нет страны, которая смогла бы их избежать.

Этот новый мир может сбить с толку кого угодно. Единственной точкой опоры в нем может быть сознание того, что такой точки нет. Нет уверенности, что сегодняшнее место работы сохранится у тебя и завтра. Непонятны правила этого мира, непонятно, что необходимо для того, чтобы выжить и преуспеть в нем. Это мир, в котором талантливые и работоспособные могут оказаться на обочине, а те, кто умеют мгновенно использовать представившуюся возможность, оказываются в первых рядах. Это мир, поклоняющийся тем, чей единственный талант состоит в их популярности. Это мир, который гонится за «успехом» но при этом не очень понятно, что же такое успех. Это мир, в котором характер человека намного важнее, чем его способности, мир, где воры, жулики и взяточники могут процветать, а законопослушные граждане терпят неудачу. Это мир, в котором образование должно, по идее, способствовать успеху, но который доказывает обратное на примере бросивших школу и преуспевших бизнесменов и поп-звезд. Это мир, в котором тот, кто нарушает правила, преуспевает намного больше того, кто их соблюдает.

Описание ситуации 3

Сегодняшние школы не готовят учеников к реалиям нового мира

Современная система просвещения в лучшем случае не готовит учеников к жизни в новом мире, в худшем – дает им искаженное представление о нем и тем самым уменьшает шансы на успех. Покидающий школу ученик входит в мир с ощущением, что от него требуется только одно – учиться, тяжело работать, зубрить материал и успешно сдавать экзамены. Он будет верить, что талант и упор-

ная работа всегда окупаются, и что жизнь, как и школа, будет продолжать ставить ему высокие оценки. Он будет считать, что в мире царит порядок, что трудолюбивые ученики всегда преуспевают, а лентяи терпят поражение. Довольно быстро он обнаруживает, что качеств прилежного ученика, которые так пригодились ему в школе, в жизни в лучшем случае недостаточно, в худшем – они вообще не нужны. Он убедится в том, что в окружающем мире, в отличие от школы, нет четких и ясных правил, и что он сам должен заботиться о себе – никто другой за него это не сделает. Он также увидит, что такие критерии успеха, как деньги, известность, карьерный рост и общественное признание, часто достаются не тем, кто тяжело и упорно трудится, и даже не самым талантливым. Более всего его поразит тот факт, что удача или ее отсутствие имеют в жизни такое значение, какое ему, выросшему в упорядоченной школьной системе, и представить себе было трудно. Или, другими словами: «Привыкайте – мир несправедлив» (первое правило Билла Гейтса для выпускников школ).

Но и на другом полюсе ситуация не лучше. Ученик, в течение двенадцати лет страдавший от СДВГ и закончивший школу благодаря льготам и поблажкам, вдруг обнаружит, что в большом мире никому нет дела до его проблем. Он поймет, что никто не собирается ему помогать, и что директор фирмы не будет мириться с грамматическими ошибками в составленных молодым сотрудником документах. Он также увидит, что всех интересует конечный результат, а не затраченные им усилия, с горечью убедится в том, что популярность, которой он пользовался в классе благодаря своему разгильдяйству, совсем не помогает ему в его нынешнем положении.

Если мы хотим, чтобы выпускники школы вступали в непредсказуемый окружающий мир намного более подготовленными, нам нужна другая школа: школа, отдающая предпочтение не знаниям, а умениям, школа, в которой инициатива важнее рутинной деятельности в рамках уже существующей системы, школа, где каждый ученик сможет реализовать свои уникальные, только ему одному присущие таланты и способности. Нам нужна школа, где ребенка учат быть гражданином не только своей страны, но и всего мира. Школа будущего должна подготовить своих учеников к вступлению в мир, где сила характера и удача пригодятся больше, нежели таланты и трудолюбие, где ключ к успеху и достатку – в способности взять на себя ответственность за свое будущее, вовремя исправлять ошибки, выживать в тяжелые времена и уметь выходить из кризисов.

Не исключены разные модели школы будущего: вполне возможно, что нельзя заменить учителя, проводящего фронтальный урок; вероятно, необходим широчайший спектр систем и методов, включающий в себя полный отказ от школы как таковой. Но пока картина по-прежнему остается неясной, и потому нам хотелось бы привести несколько основных принципов, на которых должна зиждиться школа будущего.

Принцип первый

Умения важнее знаний

В школе будущего передача информации и знаний не должна быть самоцелью. Информация сегодня дешева, доступна, она поистине неисчерпаема, что превращает ее в абсолютно ненужную для школы. Какой смысл тратить миллионы на передачу той самой информации, которую можно получить очень легко и быстро? Какой смысл тратить огромное количество времени на передачу знаний, которые являются лишь крохотной частицей всех знаний, накопленных человечеством? Невозможно научить детей всему, что сто́ит и нужно знать, и именно поэтому нужно ограничиться определением основных сфер знаний и тех инструментов, благодаря которым эти знания можно добывать **в случае необходимости**. Хватит ужасаться тому, что ученику неизвестно имя Хаима Вейцмана – намного более важно, сможет ли он в случае надобности самостоятельно и быстро получить ответ на вопрос, поймет ли его и поместит ли в нужный контекст. Это не значит, что знания вообще не важны – это значит, что невозможно установить заранее, что важно, а что нет. Нужно осознать, что приобретение знаний и их углубление совершенно необходимы для успеха и процветания в жизни, но само содержание этих знаний зависит от контекста.

В отличие от дешево обходящихся знаний, умения сто́ят весьма дорого. Знание иностранных языков, умение в письменном виде излагать свои мысли, владение собой во время публичных выступлений и самоконтроль позволяют человеку с успехом выполнять различные функции в самых разных областях. Умение решать проблемы, анализировать информацию, критическое мышление и понимание прочитанного не зависят от объема знаний, но позволяют пользоваться ими намного эффективней и могут применяться в различных областях человеческой деятельности. В отличие от знаний, умения

не забываются, будучи однажды приобретенными, они остаются с человеком на всю жизнь. Как правило, никто никогда не жалел о том, что многое умеет: нет человека, который был бы недоволен тем, что знает пять языков, способен быстро отличить главное от второстепенного и ясно излагает свои мысли на бумаге. Овладеть этими умениями в зрелом возрасте практически невозможно, и потому так важно приобрести их еще в рамках школы. Понятно, что мы не призываем вообще отказаться от обучения знаниям – мы призываем переставить акценты. Обучение умениям потребует знаний: невозможно подготовить презентацию темы, понять прочитанный текст или написать сочинение без соответствующих знаний, которые являются основой для различных умений.

Принцип 2

Инициатива важнее умения вписаться в уже существующие рамки

Новый мир принадлежит предприимчивым людям. Идет ли речь о компании, насчитывающей 100000 человек или о компании, состоящей из одного работника, – и в той, и в другой самым ценимым качеством всегда была и будет инициатива. Много написано о тайных пружинах, которые превращают человека в предпринимателя, и нет сомнений в том, что некоторым людям такие качества присущи от рождения. Вместе с тем, предприимчивость – это главным образом способ отношения к действительности. Лучше всего это выразил Роберт Кеннеди, которому принадлежит следующая фраза: «Есть люди, которые смотрят на реальность и спрашивают: «Почему?» Я же мечтаю о том, чего еще никогда не было, и спрашиваю себя: «А почему бы, собственно говоря, и нет?» Предприимчивость – это способность спросить: «Почему бы нет?» Это неготовность принять мир в том виде, в каком он существует сейчас, это жажда изменений, способность увидеть и уловить момент для того, чтобы их произвести.

Многие признают важность инициативы в школе, и нет сомнений в том, что послеобеденные школьные кружки смогут способствовать ее развитию. Тем не менее, система до сих пор опасается дать настоящий простор инициативе учеников. Инициатива в своей основе воспринимается как нечто разрушительное, стремящееся поколебать существующие устои. Система, принимающая инициа-

тиву, должна быть готова к частичному саморазрушению. Экономист Джозеф Шумпетер ввел понятие «творческое разрушение» для того, чтобы объяснить, что движет современной экономикой. Это мир, в котором постоянно возникающие новые информационные агентства ведут к краху старых, новые рабочие места возникают вместо старых, это мир, который принимает разрушение как оборотную сторону инициативы. Для того, чтобы не на словах, а на деле дать простор инициативе, школа будущего должна не только дать место новому, но и примириться с уничтожением старого.

Принцип 3

Личностное развитие важнее стандартных рамок

В развитых странах все меньше и меньше становится примитивного труда, основанного на повторении одних и тех же заученных приемов, который с успехом может выполнять компьютер или низкооплачиваемый рабочий. Рабочий на конвейере из знаменитого фильма Чарли Чаплина «Новые времена» давно ушел в прошлое, востребуемые сегодня должности – это те, с которыми не справятся ни робот, ни компьютер, ни рабочий. Они требуют воображения, оригинального мышления и новаторства. Разные типы работ становятся все меньше похожими друг друга, и все более важную роль при этом играет человеческий фактор. Громадные деньги получают те, кто обладает уникальными способностями, и чем более человек незаменим, тем большую долю общественного пирога он получит.
Чем меньше похожих и стандартных работ, тем меньше потребность в стандартном продукте, который производит сегодня система образования. Невозможность предвидеть, какие именно работы возникнут в будущем, затрудняет планирование подготовки нужных кадров. Кто мог бы поверить раньше, что люди будут зарабатывать свой хлеб насущный писанием блогов в Интернете? Сегодня никто уже не станет смеяться над студентом юридического факультета, бросившим университет, чтобы разработать новую компьютерную игру. Каждый день мы слышим о людях, которые нашли свои собственные, оригинальные пути для зарабатывания денег и разбогатели. Поскольку никто не может предугадать, как именно будет зарабатывать свой хлеб человек в будущем, единственный путь подготовки к этому – максимальное развитие самых различных талантов и способностей учеников. Каждый выпускник должен покидать школу, обладая

своим собственным, уникальным набором возможностей, которые позволят ему создать свой портфель источников дохода.

Школы, развивающие личность, должны учить детей преодолевать трудности. В борьбе с трудностями человек растет, он работает над собой для того, чтобы их преодолеть. Каждый раз, когда ему это удается, он горд не только сознанием успеха, но и тем, что, преодолевая трудности, изменился сам, приобрел новые качества и черты характера. Именно поэтому он продолжает искать и открывать для себя все новые и новые горизонты.

Принцип 4

Руководство вместо преподавания

Если цель учебного процесса – развить в каждом ученике умения, помочь ему найти свою жизненную дорогу, развить инициативу и способности, то целью каждого учителя должно быть не преподавание, а руководство. Преподавание предполагает, что существует ответ, к которому нужно подвести ученика. Руководство считает, что ответ находится в самом ученике, и потому педагог может только помочь ему найти его. Но даже если речь идет не о внешнем, а о внутреннем ответе, потребность в педагоге от этого не исчезает. Ничем нельзя заменить взрослого и опытного человека, помогающего молодому человеку определить свои цели и найти к ним свой собственный путь. Нынешняя истерия по поводу разного рода домашних инструкторов (coach) доказывает, что и взрослые люди иногда нуждаются в руководстве для того, чтобы найти свою дорогу в жизни.

На первый взгляд, можно поставить цели и стремиться к ним и без посторонней помощи, но на практике это далеко не так. За редкими исключениями, люди не любят трудиться, и если бы не необходимость зарабатывать на жизнь, в мире было бы намного больше лентяев. Руководство нужно для того, чтобы обеспечить ученику внешний стимул, необходимое количество внешних раздражителей, которые, в свою очередь, спровоцируют развитие нужных способностей. Именно такое руководство является гарантом того, что ученики не пойдут на попятную, что они будут развивать свои способности и не скажут в один прекрасный день: «Почему вы пошли у нас на поводу? Если бы вы были жестче, мы смогли бы достичь гораздо большего».

Принцип 5

Многообразие и специализация предпочтительнее единообразия

Многообразие специальностей в современном мире и разнообразие человеческих характеров со свойственными только им особенностями, требуют такого же разнообразия и в школе. С самого раннего возраста ученики должны понять, что существует множество путей, ведущих к успеху, и что нет единого рецепта, пригодного для всех. Разнообразные внешние стимулы должны давать учащемуся как можно больше возможностей для самореализации. Беспрерывные изменения, свойственные современному миру, требуют динамичного ответа со стороны школы – создания новых дисциплин, кружков и других видов деятельности в соответствии с возможностями и желаниями учеников. Нет единой, раз и навсегда заданной корзины школьных предметов, ее содержимое постоянно меняется.

Разнообразие должно найти отражение не только в числе предметов и кружков, но и в людях, которые будут работать в школе будущего. Чем раньше откроют для себя ученики мир различных характеров и человеческих типажей с их неповторимыми особенностями и наклонностями, тем легче и быстрее станут они гражданами нового, глобального, открытого мира. Вместо того, чтобы теоретически обучать учеников терпимости, нужно прививать ее при каждодневном общении. Ученики должны выйти в широкий мир, имея богатый опыт общения с самыми разными людьми, символизирующими для них культурное и интеллектуальное богатство всего человечества.

Параллельно со школами, которые дают самые широкие возможности для реализации различных талантов и способностей, должны существовать и особые специализированные школы для тех, кто уже с самого раннего возраста нашел свой путь в жизни. Ребенок, обладающий ярким талантом, не должен тратить время на поиски себя в рамках обычной школы. Один из ведущих авторитетов в области экономики рынка труда Питер Друкер сказал как-то, что модельеры, музыканты и повара уже в четырехлетнем возрасте знают, чем хотят заниматься в жизни. От того, что эти и подобные им дети получат возможность развивать свои таланты в творческой и благоприятной среде, выиграет все общество.

Принцип 6

Параллельное, а не последовательное сочетание обучения и практики

Существующие сегодня школы основаны на четком разделении между учебой и практикой. Ученики учатся 12 или даже 16 лет, в течение всего этого времени они лишены возможности практического применения приобретенных знаний. И только начав самостоятельную жизнь, используют свои знания и умения. Уже сегодня такое разделение весьма условно: все больше и больше специальностей требуют постоянного пополнения и обновления знаний, и сама способность к их быстрому приобретению считается одним из ценнейших качеств работника. Сочетание работы и учебы делает жизнь намного интереснее: возможность немедленно реализовать приобретенные знания усиливает мотивацию к учебе, и наоборот – приобретенный опыт позволяет человеку лучше понять, что именно ему нужно изучать и постараться сделать процесс обучения более эффективным.

Вечерние школы, открытые университеты, специализированные курсы и курсы повышения квалификации появляются в изобилии, и недаром рынок обучения считается одним из самых перспективных. Все эти изменения до сих пор не нашли своего отражения в рамках современной школы. Переход подростков к трудовой жизни до достижения 18 лет характерен сегодня в основном для актеров и специалистов в области хай-тека (недаром единственной школой в мире, которая дает возможность с самого раннего возраста совмещать работу и учебу, является театральная школа в Нью-Йорке).

В начальный период существования Государства Израиль такое сочетание было абсолютно естественным. Недостаток рабочей силы привел к тому, что молодые люди параллельно с учебой уже с юного возраста включались в трудовую деятельность, учились и работали одновременно. Ситуация в области безопасности и развитие экономики привели к тому, что практический элемент исчез из школы, уступив место исключительно теоретическим занятиям. Немало людей моложе 18 лет сегодня приобретают необходимые для работы умения, у них есть идеи, инициатива и энергия. Совсем не факт, что нужно тормозить их вступление в трудовую жизнь из-за того, что в Израиле существует обязательное обучение до 18 лет. Не исключено, что через несколько лет осенившая этих подростков великая идея будет реализована кем-то другим, а они останутся далеко позади.

Доклад, представленный ЮНЕСКО комиссией по международному образованию XXI века во главе с Жаком Делором, содержит интересную рекомендацию: предоставить каждому учащемуся «учебный банк» – 16 лет, которые он может использовать в течение всей своей жизни. Есть те, кто использует все эти годы до достижения 20 лет, есть и те, кто будет использовать их постепенно, варьируя трудовую и учебную деятельность, и есть те, кто с самого раннего возраста погрузятся в работу, отложив учебу на более поздний период своей жизни. Это одна из интересных возможностей сочетания трудовой и учебной деятельности. Другая идея – вернуть к жизни традицию подмастерьев в ее хай-тековском варианте, то есть не на заводе или в кузнице, а там, где это способствует расширению кругозора ученика. Сегодня, когда деление между учебой и работой принимает весьма условный характер, когда ученики уже в раннем возрасте готовы к интересной и непростой работе, нет никаких причин сохранять это искусственное деление для тех, кому еще не исполнилось 18 лет.

Принцип 7

Учиться для удовольствия, а не ради пользы

Один из наиболее распространенных вопросов, который ученики задают в школе, звучит так: «Зачем мы вообще учим этот предмет?» Они хотят понять, что это им даст и какую пользу они извлекут из этого в дальнейшем. Ответы на этот вопрос могут быть более или менее удачными, но очень редко они удовлетворяют учеников. Единственный неопровержимый довод – им придется сдавать по данному предмету экзамен. Прикладное отношение к учебе достигло такого уровня, что ученики отказываются учить какой-либо предмет, если по нему нет экзамена, и немедленно после его сдачи забывают пройденный материал. Пришло время разорвать порочную связь между обучением и конкретной пользой: в школе будущего реальную пользу будут приносить не знания, а приобретаемые умения. Что касается обучения, то им нужно заниматься в первую очередь ради удовольствия.

Ученик в школе будущего должен осознать связь между хорошим образованием и удовольствием, которое он впоследствии может получить от знаний. Разбогатеть можно практически без всякого образования, но интеллигентные люди обладают несравненно большими возможностями для того, чтобы насладиться своим богатством.

Намного интереснее путешествовать, когда знаешь языки и историю разных стран, намного большее удовольствие получаешь при встрече в музее с хорошо известным тебе еще со школьных времен полотном великого художника.

Старший класс одной из школ должен был поехать на экскурсию в Музей Израиля, чтобы ознакомиться с собранием античных табличек с костяными барельефами, найденных в Самарии. Ученики тщательно готовились к этой поездке – прослушали лекцию, посвященную этому уникальному собранию, занимались в библиотеке, каждый написал работу на эту тему. В музее им не терпелось увидеть те самые барельефы, о которых они столько читали и говорили. Им доставляло удовольствие демонстрировать свою осведомленность, они задавали множество вопросов. Никогда еще сотрудникам музея не доводилось сталкиваться с подростками, проявившими такие глубокие познания и такую радость от встречи с выставкой, и до сих пор в Музее Израиля помнят этот класс. Скорее всего, сегодня ученики мало что помнят о древних барельефах, но ощущение глубокой связи между учебой и эмоциональным удовлетворением они пронесут через всю жизнь.

Информацию добыть не сложно, и сама по себе она не важна. Но нет ничего важнее, чем привычка не скользить по поверхности, а углубляться в тему и стараться перед встречей с новым и неизведанным понять и познать его глубже.

Таковы семь принципов, которые лежат в основе школы будущего. Наверное, можно было бы предложить еще и другие, но общее направление понятно: привести в соответствие занятия в школе и реальность XXI века. На основе этих принципов можно вывести несколько характерных признаков, которые помогут более конкретно обрисовать контуры будущей школы.

Характерная черта 1

Учебная программа будет ставить своей целью приобретение навыков и умений

Учебная программа в школе будущего должна основываться на приобретении умений. Их отбор будет производиться по следующим критериям: долгосрочность, то есть невозможность забыть их в течение короткого периода времени; ни один ученик не должен сожалеть о том, что приобрел эти умения; возможность использовать

их в разных областях деятельности; невозможность приобретения таких умений в более зрелом возрасте. Изучение их должно быть обязательным для всех учеников во всех школах, за исключением специализированных. Нижеперечисленные умения отвечают всем этим критериям и поэтому рекомендуются нами для включения в учебную программу школы будущего:

Языки: изучаться будут три языка – иврит (родной язык нужно учить углубленно), английский и еще один иностранный язык по выбору ученика. Английский должен изучаться на уровне родного языка с тем, чтобы впоследствии на нем можно было бы вести преподавание некоторых предметов. Языки нужно интенсивно изучать примерно до 12-летнего возраста, когда способности к их быстрому усвоению значительно уменьшаются. Они должны изучаться на таком уровне, чтобы пользоваться ими можно было на протяжении всей жизни.

Письмо: обучение изложению своих мыслей в письменной форме должно быть отдельным предметом, включающим как академические работы, так и блоги. С пятого класса и до завершения конца обучения предмет этот преподается во всех американских школах. В начале года ученик выбирает тему из общего списка, после чего намечает вопросы и составляет план будущей работы. После этого все ученики занимаются в библиотеке, учатся пользоваться библиотечными материалами. После того как ученики нашли и прочитали нужные материалы, они должны подать тезисы своей работы. После их утверждения учителем ученики возвращаются в библиотеку и на специальных карточках отмечают наиболее интересные факты и материалы, которые хотели бы включить в свою работу. Вверху карточки они должны указать, в какую именно главу они собираются включить новую информацию. После того, как каждый ученик составил примерно 50 карточек, он раскладывает их по тезисам, затем конспективно систематизирует все накопленные факты и только после этого приступает к написанию самой работы.

Вряд ли ученики помнят содержание каждой такой работы, но принципы ее написания остаются с ними на всю жизнь. В Гарвардском университете есть один из лучших в мире академических курсов по написанию работ, который преподается в первый год обучения. По тому, каких усилий он требует от студентов, курс этот напоминает курс молодого бойца.

Искусство письма должно изучаться параллельно с критическим анализом прочитанного. Чтение материалов высокого уровня позволит ученикам не только намного лучше излагать в письменной

форме свои мысли, но и критически осмысливать прочитанное. К сожалению, наше информационное пространство засорено некачественной, тенденциозной, популистской и непрофессиональной литературой, многие слепо верят написанному, не подвергая его критическому анализу. Школы должны ввести курс критического анализа прочитанного – от классической литературы до газетных статей и интернетовских сайтов. Нужно также создать возможности для публикации лучших работ учеников. Учителя, преподающие этот предмет, должны вместе с учениками публиковать работы в местной газете или на школьном сайте.

Выступления перед аудиторией: вместе с умением излагать свои мысли в письменной форме выступления перед аудиторией должны стать обязательной частью школьной программы. Они могут носить различный характер – от политических речей до академических лекций и презентаций. В изучение данного предмета войдет также искусство вести дискуссию, которое в последние годы находит все большее и большее распространение в Израиле. Все вместе взятое позволит сблизить учебу и практику: для того, чтобы убедить учителей в необходимости включения в школьную программу того или иного предмета или кружка, ученики подготовят либо презентацию, либо проведут в качестве преподавателей урок по интересующей их теме. Эта деятельность может проводиться параллельно с работой дискуссионных клубов, при этом высокое место в конкурсе лучших полемистов войдет как составляющий элемент в оценку ученика по данному предмету.

Обработка и анализ информации: информация является сырьем индустрии информации. Сама по себе она дешева, но способность умело воспользоваться ею ценится очень дорого. Обработка и анализ информации должны включать в себя ее поиск и фильтрацию, отделение главного от второстепенного, анализ и формулирование выводов. Большинство решений принимаются на основании определенных данных, имеющихся в любой исследовательской работе, причем к социальной сфере это относится в той же степени, что и к точным наукам или биологии. Вместе с тем, отнюдь не все умеют критически относиться к информации, в результате чего немало решений принимается на основе ошибочных данных. Один из лучших курсов в бизнес-школах как раз и посвящен выработке умения принимать решения на основе базы данных. Здесь анализируется та информация, которая привела к принятию решений в самых разных сферах. Умение анализировать и обрабатывать данные должно при-

обретаться вместе с умением использовать компьютер, Интернет и различные компьютерные программы. Казалось бы, именно эти умения ученики с удовольствием приобретают в раннем возрасте. Тем не менее, не мешает убедиться в том, что ученики действительно хорошо понимают, как обрабатывать информацию, пользуясь современными техническими средствами.

Умение ставить цели и распоряжаться своим временем: в школе будущего ученик сам ставит перед собой цели, сам распоряжается своим временем и сам отвечает за свое дальнейшее продвижение. Учитель может помочь ему в этом, но в конечном счете ответственность лежит на ученике. Умения эти включат в себя не только технику контроля над своим временем и различного рода графики – они позволят ученикам сформулировать для себя цели, которых они хотят достичь не только в обучении, но и в жизни.

Умение работать в команде: термин «работа в команде» превратился в расхожее клише, вызывающее отвращение у многих. Но что поделаешь – в современном мире невозможно работать в одиночку. Даже тот, кто делает это, координирует свою работу с другими. Писатель работает с издательством, редакторами и пиар-агентами, а кинозвезда в каждом новом фильме должна работать с другими актерами, режиссером и продюсером. Никто не работает в одиночку. Как и в отношении других умений, и здесь бизнес опережает школу. Создана целая система превращения отдельных индивидуумов в сплоченный и работающий вместе коллектив, которая включает в себя анализ достоинств и недостатков каждого члена группы и превращение различий между участниками группы из недостатка в достоинство. Многочисленные тесты доказывают, что работа команды всегда более эффективна, чем труд отдельного человека. Бизнес-школы давно уже перешли на такую форму работы, ставя оценки в прямую зависимость от успеха коллективных усилий. Эти школы делают все для того, чтобы сформировать как можно более многогранные рабочие группы.

Решение проблем: проблемы современного мира превращаются на наших глазах в серьезные испытания, умение справиться с которыми ученик должен приобрести в школе. Проблемы не только не уменьшаются, а наоборот – увеличиваются, и очень часто вчерашние решения превращаются в сегодняшние проблемы. Техника решения проблем должна включать в себя умение сформулировать проблему, проанализировать ее, определить различные подходы к ее решению и, как результат, найти само решение. Зависит эта тех-

ника от различных других умений, в частности – от сбора и анализа информации. Компании, специализирующиеся на решении проблем клиентов, подняли эту технику на небывалую высоту, что доказывает только одно: этому можно научиться.

Инициатива и способность изменять мир: несмотря на то, что инициативность является во многом врожденным качеством, этому можно научиться. Чем больше удается человеку изменить что-либо к лучшему, тем больше ему хочется снова и снова ощутить чувство удовлетворения и власти, которые сопровождают этот процесс, снова и снова проявлять инициативу. Относится это не обязательно к бизнесу – инициатива проявляется везде, от общественной жизни и до учебного плана в школе. В Йельском университете есть огромная стена, которая называется «Стена почему не…». На ней студенты могут писать любые предложения, вроде «Почему юриспруденция и компьютеры не преподаются вместе?», «Почему туалеты убирают во время занятий, а не вечером?» Главное, чтобы предложение начиналось с «Почему не…». Идеи эти не пропадают втуне – администрация призывает студентов проявить инициативу и провести желанные изменения, например – инициировать общий курс компьютеров и юриспруденции или потребовать изменить часы уборки туалетов. Если существующая учебная сетка не удовлетворяет их, учащиеся могут сами создать новые курсы: если на них записалось требуемое количество участников и если их программа утверждена ведущим профессором, такой курс получает путевку в жизнь. Поскольку именно молодые люди обладают наиболее обостренным чувством необходимости перемен, многие такие курсы со временем становятся частью обычной учебной программы.

Различные умения могут и должны в ходе обучения пересекаться друг с другом. Письменные работы должны быть выполнены на тех языках, которые ученик выбрал для себя, то же касается и выступлений перед аудиторией. Можно тренировать вместе самые различные умения, начиная с обработки и анализа данных, критического анализа прочитанного, групповой работы и кончая публичными выступлениями, причем это далеко не всегда должно быть включено в расписание школьных занятий. Учителя и наставники должны использовать любую возможность для того, чтобы развивать умения учеников. Например, при решении личной проблемы ученика можно работать с ним над техникой решения проблем вообще. Ученики должны уметь работать вместе практически по любой теме, при этом самоконтроль над временем и целями должен быть базой для

всего процесса обучения.

На первый взгляд может показаться, что речь здесь идет об огромном проекте, который нужно начинать практически с нуля. Разработано уже немало таких программ. Многие люди вынуждены уже в зрелом возрасте заниматься приобретением этих умений, потому что без них в современном мире не выжить, и для этого они обращаются к работающим в этой сфере различным специалистам, организациям и институтам, – от школ иностранных языков и до семинаров публичных выступлений. Вне школы накоплено немало знаний о том, каким образом можно быстро овладеть вышеперечисленными умениями, школа, в свою очередь, должна превратить их в часть новой учебной программы. Это положительным образом скажется на статусе учителей: поскольку речь идет о востребуемых умениях, учителя смогут выступать в качестве советников коммерческих компаний по самым различным вопросам, включая искусство составления письменных работ и подготовки публичных выступлений.

Характерная черта 2

Каждый ученик будет продвигаться в своем темпе

В новой школе не будет классов – ученики не должны по окончании одного учебного года автоматически начинать следующий. Они начнут учиться в тот момент, когда будут к этому готовы – в три года или в шесть лет, и закончат обучение тогда, когда почувствуют, что больше оно им ничего дать не может. Например, каждое умение или каждая область знаний, которым решит посвятить себя ученик, состоит из 10 уровней, каждый из них точно определен и равен 100 учебным часам (что соответствует примерно двум годам в сегодняшней системе обучения). Например, 10-й уровень в изучении английского языка, равный 2000 учебных часов, означает полное владение языком. 10-й уровень в овладении инициативой показывает, что ученик уже в ходе обучения смог существенно изменить окружающую его реальность – скажем, провел закон в Кнессете, предотвратил строительство небоскреба в городском парке и т.п.

По завершении каждого уровня оценка ученика будет состоять из теоретического экзамена, практической деятельности и оценки, выставляемой двумя независимыми учителями. Переход к другому уровню может осуществляться только при условии, что ученик получит оценку не меньше 80. Посредственная работа не засчитыва-

ется. Ученик, завершивший обучение тому или иному умению и по возрасту все еще находящийся в стенах школы, сможет учиться в ВУЗе или закончить изучение данного предмета. Такая система позволит наиболее продвинутым ученикам поступать в университет уже в возрасте 16 лет и получить степень бакалавра еще до службы в армии (при условии, что университеты будущего останутся похожими на сегодняшние и в Израиле сохранится обязательная воинская повинность).

Параллельно с программой приобретения умений создается и программа обучения знаниям, состоящая из 10 уровней. Обучение языкам должно сопровождаться чтением книг и газет, а также изучением культуры и истории той или иной страны. Критический анализ прочитанного будет основан на чтении книг или исторических и актуальных материалов. Обработка данных сопровождается изучением физики, биологии или химии. Чем активнее ученики станут развивать свои умения, тем дальше смогут они продвинуться в своих знаниях. В отличие от умений, которые будут изучаться в обязательном порядке, образование станет личным выбором каждого ученика, при этом предусматривается определенное разнообразие дисциплин. Подобно «базисному образованию» в американских университетах, каждый ученик получит основной пакет, в который войдут литература, история, ТАНАХ (изучение библейских источников), обществоведение, точные науки, биология и т.п. Образование по каждому из предметов основного пакета приравнено ко второму уровню или 200 учебным часам и отражает ценности данного общества (в Израиле, например, ТАНАХ войдет в основной пакет).

Каждый ученик по мере своего взросления будет продвигаться в своем темпе. Он сможет прекратить изучение того или иного предмета в любой момент, если ему представится возможность продвинуться в театре, музыке, спорте или любой другой области, он сможет взять академический отпуск. Получив разрешение временно прекратить учебу, он будет держать школу в курсе своего продвижения в избранной сфере. Он сможет вернуться в школу, когда захочет, пройти экзамены в соответствии с последним уровнем своего обучения и продолжить учебу, перейдя на следующий уровень.

Переходные экзамены должны проводиться не в школе, а в государственном экзаменационном центре. Как и при сдаче психометрических тестов, ученики запишутся на определенную дату по тому предмету, по которому они хотят перейти на следующую ступень. При получении приемлемых результатов они смогут продолжить об-

разование на более высоком уровне, в противном случае они снова должны продолжать учиться на том же, до получения соответствующей экзаменационной оценки.

В выпускном табеле ученика будет указано, какого уровня он достиг по каждому предмету и практическому умению. Исчезнет то, что сегодня называется «право на получение аттестата». Вместо этого будут полностью отражены возможности ученика в различных сферах. Каждый ученик получит табель с указанием того, какие предметы и на каком уровне он изучал. Кто-то так и остался на первом уровне, получив по нему неудовлетворительную оценку, кто-то закончит 20 предметов на 10-м уровне и по всем получит 100. Университеты, организации и предприятия получат полную информацию о кандидате и смогут на основе этого принять соответствующее решение.

Характерная черта 3

Школы будут либо очень большими, либо очень маленькими

Размеры израильских школ неудовлетворительны со всех точек зрения. С одной стороны, они слишком велики для того, чтобы позволить специализацию, личностное развитие и создание сплоченного коллектива учащихся, с другой – слишком малы, чтобы включить в себя все разнообразие учебных дисциплин и кружков. Для того, чтобы воплотить в жизнь изложенные выше принципы, школа будущего, в особенности гимназия, должна быть либо очень большой, либо очень маленькой. В каждой большой школе должны учиться от 10000 до 20000 учащихся, в общей сложности должно быть 20–30 таких больших школ по всему Израилю.

Большие школы станут напоминать университеты со своим собственным кампусом; они обеспечат ученикам возможность заниматься самой различной деятельностью и изучать самые разнообразные предметы. Большой школьный коллектив позволит каждому ученику найти себе товарища по кружку или по интересам. В такой школе можно преподавать математику, философию и компьютеры на высоком уровне. Вместо проведения учителем урока для 40 учеников, каждый предмет изучается в своем собственном формате. Передача информации осуществляется в ходе фронтального урока для большого количества учеников, в то время как семинары и лабораторные работы выполняют небольшие группы. Другие предметы

смогут преподавать учащиеся-наставники, ученики смогут также заниматься самостоятельно под руководством наставника. В больших школах найдется место для развития инициативы.

Интеграция в своем нынешнем виде утратит значение, поскольку в каждой школе будут учиться самые разные ученики. Существование только 20–30 школ вовсе не означает, что учеников из бедных кварталов будут автобусами доставлять в богатые. Школа не будет делать «одолжение» детям бедных родителей, а они не будут чувствовать себя в ней нежеланными гостями – школы станут достаточно большими для того, чтобы в них хватило места для всех. В большой школе, где учатся самые разные ученики, терпимости к новичкам будет намного больше. Большие размеры позволят открыть школы для всех детей и постепенно отменить различные секторальные течения в израильском образовании.

Это вовсе не значит, что в больших школах ученики будут брошены на произвол судьбы. Группа из 10-15 учащихся получит своего учителя-наставника, который будет сопровождать ее в течение всех школьных лет. Роль такого учителя заключается в том, чтобы вместе с учеником выработать подходящую ему учебную программу и поощрять его постоянно двигаться к более высокому уровню. Такая группа учеников станет и своего рода социальной ячейкой, которая периодически будет встречаться со своим наставником. Поскольку последний должен сопровождать учеников на протяжении всех школьных лет, он с легкостью сможет распознать проблемы в случае их возникновения. У него будет полная картина способностей, характера и нужд каждого ученика.

Такая модель небольших групп принята в различных компаниях. У каждого начинающего работника в консалтинговых компаниях есть наставник, как правило, один из партнеров в фирме. Он входит в группу из пяти наставников, которые оказывают поддержку молодому коллеге в начале пути. Сопровождающий нового сотрудника наставник помогает ему найти свое место в фирме и принять решения, которые со временем позволят ему также стать партнером. Только наставник располагает полной информацией о своем подопечном, он получает все референтные оценки от работавших с начинающим коллегой старших партнеров и помогает ему исправить свои ошибки. Модель небольших групп будет гарантией того, что в огромной школе, с ее неисчерпаемым разнообразием возможностей, ученик не останется без присмотра и в одиночестве.

Наряду с большими школами нужно создавать и маленькие – для

нескольких десятков самых талантливых детей. Такие музыкальные, математические, спортивные школы или школы искусств создадут все условия для развития талантов и позволят в полной мере сочетать теоретические занятия и практическую деятельность.

Характерная черта 4

Школы будут бороться за привлечение учащихся

Особый характер Государства Израиль диктует необходимость сохранения государственного и общественного образования. Вместе с тем, в рамках общественного образования должен существовать широкий выбор на конкурсной основе. Цель такого открытого и состязательного школьного рынка состоит в том, чтобы школы, успешно воплощающие в жизнь свою модель образования, расширялись, а неуспешные – закрывались. Нужно предоставить ученикам право свободно выбирать школу и устраивать лотерею в случае, если спрос превышает предложение. Перед началом учебного года ученики составят список школ, в которых хотели бы учиться. Будет сделано все для того, чтобы ученик попал в одну из первых трех школ, указанных в списке, ему также предоставляется определенный бюджет на проезд или, если он этого захочет, на проживание в интернате. Таким образом, не будет никакой связи между местом проживания ученика и тем, в какой школе он учится.

Сами школы получат бюджет, основанный на определенном минимуме, с учетом количества учеников в данной школе. Школы с большим числом учеников получат больший бюджет, что позволит им приглашать лучших учителей, расширять существующие помещения и делать более разнообразной школьную программу. В случае, если количество учеников в школе превышает 20000, она будет разделена на две, или ее дирекция получит в свое распоряжение одну из закрытых школ. Школы, количество учеников в которых снизится до 5000, закроются, и руководство ими перейдет в более умелые руки.

Характерная черта 5

Учителя различных уровней

Школа будущего позволит, наконец, превратить преподавание в профессию, где возможно продвижение вперед и где учителя подразделяются соответственно разным уровням. В сегодняшних шко-

лах учителя могут занимать одну и ту же должность на протяжении десятков лет, тогда как в любой другой сфере работники в течение двух-трех лет продвигаются на следующий уровень. Поскольку школа будущего сблизится по своей стркутуре с университетом, учительский состав может быть разделен на три большие группы: учителя-практиканты, младшие и старшие учителя. Лучшие учителя школы будут назначены старшими вне зависимости от их стажа. Они будут читать основные лекции по всем предметам и освобождены от проведения экзаменов и проверки домашних заданий. Именно наличие старшего учительского состава станет основным отличием одной школы от другой, ее репутация будет напрямую зависеть от этого. В рамках своего бюджета каждая школа сможет повысить оплату труда некоторых старших учителей, а штат директоров и работников министерства просвещения будет пополняться, в первую очередь, за их счет.

В рамках школ будет введена не только финансовая система вознаграждения, которая превратит старших учителей в звено международной системы образования, созданной с помощью мирового еврейства. Раз в несколько лет учителя из Израиля отправятся преподавать на два-три года в еврейские общины за рубежом, а учителя-евреи, не обязательно только из еврейских школ, приедут работать в Израиль. Благодаря высокому уровню изучения иностранных языков в рамках школы будущего, эти учителя смогут преподавать на английском языке физику, историю или любой другой предмет. Это позволит не только достойным образом вознаградить учителя за его труд, но будет также способствовать укреплению связей евреев всего мира и обмену информацией между учителями не только в Израиле, но и во всем мире.

Разработка концепции школы будущего является одной из центральных задач современности. Все признают важность образования для развития общества и очень многие обеспокоены все увеличивающимся разрывом между школой времен промышленной революции и реальностью эпохи Интернета. В прошлом уникальная израильская система образования считалась новаторской, сотни тысяч молодых людей благодаря ей добились успеха. На протяжении тысячелетий еврейский народ уделял особое внимание образованию. В последние годы израильская система образования оказалась далеко позади аналогичных структур других стран. Такая ситуация становится абсолютно нетерпимой: у нас есть историческая и культурная ответственность, требующая вернуть Израилю лидерство в

сфере просвещения. Для этого прежде всего необходимо спасти и улучшить то, что уже есть сегодня. Если нам удастся сделать это, мы создадим базу для того, чтоб путем проб и ошибок создать модель школы, которая позволит каждому молодому человеку найти свое место в быстро изменяющемся мире.

ЭПИЛОГ

Основные принципы школы будущего

Как мы дошли до такого? Что с нами произошло? Ведь в прошлом мы были в первых рядах. Нельзя однозначно ответить на эти вопросы. Однако следует отметить, что из самых добрых побуждений система подорвала авторитет и статус учителя и лишила его тех инструментов, без которых невозможно нормально работать. Поэтому первым делом нужно укрепить авторитет учителя и дать необходимые для работы инструменты. Но есть причины и более широкого плана, и кроются они в израильском обществе в целом. Вот уже на протяжении многих лет израильское общество не может найти ответы на стоящие перед ним вопросы, мы не знаем, куда идем. Мечта Герцля, которая на протяжении более чем сотни лет двигала нас вперед, нуждается в обновлении и уточнении.

Система образования в первые годы существования еврейского государства добилась огромных успехов во многом потому, что мы знали, куда движемся. Она функционировала в то время, когда израильское общество формировалось под влиянием определенных идей. Она находилась на переднем крае битвы за будущее общества, которое должно было претворить в жизнь исторические задачи: создание государства после двух тысяч лет рассеяния, возрождение иврита в качестве языка общения, возвращение к сельскохозяйственной деятельности после тысячелетнего перерыва, создание армии, формирование единого общества из миллионов людей, при-

бывших со всех концов света, представителей часто противоположных культур.

Среди всех этих целей и задач система образования выбрала для себя едва ли не самую трудную: формирование новой личности. В ходе этого своеобразного сионистского «акта творения» система образования должна была воспитать нового израильтянина: солдата, рабочего, фермера, говорящего на иврите и кровно связанного со Страной Израиля. Лучшие творческие силы израильского общества взялись за эту задачу. Не случайно учителя, чьими именами были названы впоследствии улицы – доктор Давид Елин, доктор Хаим Буграшов и доктор Артур Бирам, – были одновременно и лидерами сионистского движения. Никто не сомневался в высоком статусе учителя, в первую очередь, благодаря той роли, которую играло образование в воплощении в жизнь сионистской мечты.

Израильская система добилась большего, нежели реализация поставленных целей. В течение короткого времени выпускники школ превратились в новых израильтян – говорящих на иврите бойцов, кибуцников, верящих в идеалы сионизма и в правильность своего пути. Этот переворот произошел в сознании и поведении не только молодых, но и сравнительно взрослых людей. Не только образование, но и вся страна добились огромных успехов: получившее международное признание сельское хозяйство, сильная армия, блестящие военные победы, развитая промышленность, стремительный демографический рост и высокие экономические показатели. Сионизм стал явью, Государство Израиль стало действительностью, здоровое и сильное общество превратилось в реальность.

Но в конце 60-х годов началось стремительное падение. Военные конфликты, борьба с террором, девальвация моральных ценностей с особой остротой поставили вопрос: «Что дальше? Как быть?» Сионистская мечта, рожденная Герцлем, исчерпала себя в ее сегодняшней форме, а нынешние политические лидеры не смогли дать народу ничего взамен.

Ухудшение ситуации в стране в целом и в системе образования совпадают по времени. Система образования должна была обучать и воспитывать – но в условиях размытых целей было непонятно, чему именно.

Отсутствие ответа привело к тому, что система образования зашла в тупик. Каждый директор и учитель должен был в меру своего понимания в одиночку сформулировать для себя цели и задачи образования, а с исчезновением содержания начала разрушаться и форма.

И хотя в этой книге мы показываем, каким образом можно изнутри улучшить израильскую систему образования, никуда не уйти от вопроса – что же делать с новой израильской мечтой?

Государство Израиль возникло благодаря мечте. Это верно не только по отношению к прошлому, но и к будущему; само существование еврейского государства зависит от того, насколько жива будет эта мечта. Будущее Израиля зависит от решения стоящих перед страной региональных, военных, экономических, социальных проблем.

В это смутное время на месте исчезающей сионистской мечты появилась другая: стать обычной, нормальной страной, стать, «как все». Но если все усилия, боль, страдания и жертвы, которые мы принесли, в итоге должны дать нам всего лишь «нормальность», стоила ли игра свеч? Нет сомнений в том, что Израиль должен быть правовым государством с развитой инфраструктурой и обращенной к потребителю системой общественных институтов. Но сионистская мечта не может ограничиться просто «нормальностью», этого недостаточно.

Давид Бен-Гурион назвал одну из своих книг, посвященных ЦАХАЛу, «Особенность и цель». Это – две вещи, которые должны отличать государство Израиль от других стран. Израиль должен ревностно блюсти свое особое положение в мире ради той цели, к которой стремится; он должен существовать не просто так, а во имя чего-то. Если Израиль захочет просто «существовать», на этом его существование и закончится. Еврейское государство должно придать особый, глубокий смысл своему существованию именно в качестве государства всего еврейского народа, цель которого – сохранение своей особости для того, чтобы служить всему миру и человечеству.

В сотрудничестве со всем еврейским народом мы должны создать свою, оригинальную израильскую культуру, которая призвана синтезировать историю еврейского народа и сионистскую ответственность за создание современного еврейского государства. Эта культура, основанная на исторических источниках нашего народа, должна внести свой вклад во все области мировой цивилизации: экономику, науку, медицину, юриспруденцию, социальную жизнь. Эта культура не может быть занята бесконечным оплакиванием своего прошлого, она должна стать культурой жизни свободного и творческого народа. Из страны получающей Израиль должен стать страной дающей, из государства, ожидающего от евреев диаспоры исключительно пожертвований или алии, он должен стать обществом, берущим на себя ответственность за будущее всего еврейского народа.

Наша цель должна состоять в служении миру, наша уникальная культура и история должны стать основой, опираясь на которую мы обратимся ко всем народам планеты. Мы призваны задействовать лучшие силы Израиля и всего еврейского народа для того, чтобы способствовать решению мировых проблем – болезней, голода, нищеты и загрязнения окружающей среды. Опираясь на нашу историю, мы можем поделиться своим опытом в строительстве сплоченной общины в условиях глобализации.

По мысли создателей сионизма и Государства Израиль, совершенный израильский гражданин должен был обрабатывать землю, уметь воевать, владеть ивритом и быть гордым гражданином независимого государства. В эпоху глобализации, в период формирования новой израильской мечты, совершенный израильтянин должен создавать знания, бороться за развитие и улучшение общества и мира, говорить на иврите и других языках, быть гордым гражданином своей страны, принимающим активное участие в формировании еврейского народа. Три столпа, на которых будет основана самоидентификация нового израильтянина, выпускника новой системы образования – вклад в процветание Израиля, еврейского народа и всего мира.

Израиль хочет быть страной, привлекающей новых репатриантов. Ничто не влияет так на решение человека приехать или уехать из Израиля, как качество образования. Израиль хочет быть образцовой страной, но насколько достойна страна этого звания, измеряется в первую очередь качеством ее образования. Будущее Израиля как еврейского государства, алия, равные возможности для всех, высокоразвитая экономика и общественное богатство – все это, в конечном счете, зависит от образования.

Израиль – маленькая страна, и главное ее богатство – ее граждане, в первую очередь, молодежь, и потому разбазаривание этого потенциала является преступной халатностью. Мы не можем позволить себе потерять даже одного человека, мы не можем смириться с ситуацией, при которой молодые люди не находят своего места в жизни и не получают нужных знаний и умений для того, чтобы полностью использовать свой потенциал. Мы не должны мириться с тем, что дети часто становятся жертвой условий своего рождения, а качество их образования зависит от кошелька и социального статуса родителей. Десятки лет тому назад, когда каждая капля воды в Израиле была бесценна, мы изобрели капельное орошение. То, что сделано было тогда в сельском хозяйстве, должно сегодня быть сделано в образовании и индустрии знаний: мы должны относиться

к каждому ученику, как к капле воды, которую нельзя потерять.
В течение столетий человечество жило за счет своих земель и материального производства. Земля была основным источником богатства наций в целом и отдельных людей, войны велись, чтобы защитить или завоевать земли. Промышленная революция открыла новую страницу в образовании, которое призвано было служить нарождавшейся индустрии. Сегодня мы стоим на пороге эпохи, основное содержание которой – знания, инициатива, новаторство, научные исследования и постоянное пополнение запаса знаний. В Израиле без устали ищут нефть и природные ресурсы, об этом кричат заголовки газет, этим спекулируют на бирже. Но в Израиле есть богатство, неизмеримо превышающее доходы от всех нефтяных скважин вместе взятых, – это граждане страны. Если мы сумеем сохранить и развить это богатство, Израиль и дальше сможет развиваться, процветать и богатеть.
В эпоху информационной революции качество образования является главным элементом национального богатства – более важным, чем все природные ресурсы, более ценным, чем черное или желтое золото. Оно определяет миграцию населения Земли – люди пересекают страны и континенты для того, чтобы обеспечить своим детям лучшее образование. Ради этого родители готовы браться за любую работу, сокращать траты до минимума и сражаться с трудностями эмиграции.
Все страны понимают важность образования для обеспечения своего будущего. Оно является базой их развития, их богатств, их способности создать государство всеобщего благоденствия. Для Израиля это важно вдвойне, поскольку качество образования – это единственный источник нашего богатства, это то единственное, что способно разорвать порочную связь между условиями рождения ребенка и его дальнейшим продвижением в жизни. Когда молодые люди уезжают на учебу за границу и остаются там, для Израиля это намного болезненней, чем для любой другой страны; когда талантливый ребенок не реализует свои способности, все мы становимся беднее материально и духовно. Весь Израиль проигрывает, когда молодая еврейская пара не репатриируется из боязни, что их дети не получат такого же образования, как в США, Англии или Франции. Именно поэтому Израиль, более чем какая-либо другая страна, не может ставить образование в зависимость от экономического состояния родителей детей и от уровня их статуса. Как государство и общество мы должны заботиться о детях вне зависимости от того,

насколько их родители в состоянии заботиться о них. Государство и его лидеры обязаны сделать все для того, чтобы образование каждого, без исключения, ребенка не зависело от места и условий его рождения, от уровня образования или состоятельности его родителей. Государство должно ликвидировать все препятствия, которые мешают людям полностью реализовать свой потенциал. Каждый родитель должен быть уверен, что его дети получат хорошее образование – это основа будущего нашей страны, и это самое главное, к чему сегодня стремятся родители.

Мы должны действовать в соответствии с принципом «равенство в детстве, свобода в получении аттестата». Долгие годы идут нескончаемые споры между социалистами и консерваторами о том, что же важнее – свобода выбора или равенство. Мы предлагаем модель, которая реализует оба эти принципа – и равенство, и свободу, но не в течение всей жизни человека, а в разные ее периоды. Страна возьмет на себя полную заботу о каждом ребенке, каждый получит самое главное для его нормального развития – качественное медицинское обслуживание и отличное образование. С момента получения всех необходимых навыков, познаний и умений ребенок превращается во взрослого, который вступает в большой мир, чтобы завоевать в нем свое место. С этого момента он сам должен отвечать за свое будущее: откладывать деньги в пенсионный фонд, приобретать различные страховки на случай безработицы, потери трудоспособности или болезни. В качестве взрослого человека он сам отвечает за себя и за свое будущее – но он может быть спокоен, что, вне зависимости от материального положения, его здоровье, так же, как здоровье и качественное образование его будущих детей, гарантировано.

Такая модель дает ответ на вопросы, связанные с вечной борьбой между свободой и равенством. Не только те, кто с трудом сводят концы с концами, беспокоятся об образовании своих детей – представители среднего класса также страдают от необходимости оплачивать значительную часть образования из своего кармана. Обеспечив каждому ребенку первоклассное образование и медицинские услуги, государство с полным правом может потребовать от каждого гражданина полностью взять на себя ответственность за себя и свое будущее.

После крушения коммунистических режимов практически не осталось людей, которые верили бы в единый, усредненный результат или считали, что все должны жить в одинаковых экономических условиях на протяжении всей жизни. Все выступают за равенство

возможностей. Но такое равенство недостижимо, **пока нет свободного доступа к образованию и медицине, пока рождение ребенка в богатой или бедной, образованной или менее образованной семье более, чем что-либо другое, определяет его будущее**.

Израиль несет ответственность за весь еврейский народ, при этом именно еврейское образование является основным фактором, определяющим степень еврейской самоидентификации человека будущего. Но еврейское образование – вещь очень дорогая, как правило, это частное образование, выступающее в качестве добавки к основному, также не дешевому, образованию. В диаспоре только те, кому очень дороги еврейские ценности, могут позволить себе записать ребенка в еврейскую школу. Не пришло ли время Израилю стать центром бесплатного качественного еврейского образования для каждого еврейского ребенка в мире? Несмотря на то, что производство продукции на душу населения у нас в два раза ниже, чем в США, мы в таком случае превратились бы в магнит для всего мирового еврейства; бесплатное еврейское образование дало бы нам огромное преимущество в борьбе за сердца всех евреев мира.

Как в прошлом сельское хозяйство, алия и безопасность, образование в целом и школа в частности должны превратиться в национальный проект Государства Израиль. Для этого требуется мобилизация усилий всех – руководства, учеников, учителей, директоров, всего общества.

Лучшие умы Израиля тратят усилия, энергию и деньги для того, чтобы изменить ситуацию. Все секторы общества готовы помочь, но не знают, как. Есть желание, есть понимание важности проблемы, но никто не знает, как приступить к ее решению. А тем временем огромные бюджеты растрачиваются зря.

Цель этой книги – указать путь, вернуть нас к истокам образования, к тем основам, на которых строится качественное образование, к «мелочам», от которых на самом деле зависит все. Эта книга призвана напомнить всем нам о том, что в конечном счете все упирается в стратегию и ее последовательную и бескомпромиссную реализацию. Спасение системы образования – это спасение самого Израиля, со строительства новой школы начнет строиться новое израильское общество.

Оглавление

Пролог 5
Вступление 35

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ
Чрезвычайная ситуация 43
Глава первая
Анализ ситуации 45
Глава вторая
Искоренение насилия 53
Глава третья
Возвращение дисциплины 79
Глава четвертая
Предотвращение пагубного вмешательства родителей 111
Глава пятая
Возвращение проблемы СДВГ в ее истинные пропорции 117
Глава шестая
Заключение 129

ЧАСТЬ ВТОРАЯ
После выхода из кризиса:
улучшение существующей ситуации 135

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ
Школа будущего 163

Эпилог
Основные принципы школы будущего 192