

Исаак КАЛИНА, министр Правительства Москвы руководитель Департамента образования:

Системой управляют цели, задачи и правила

о

- Исаак Иосифович, все мы хорошо знаем о тех успехах и достижениях, которых добилась система московского образования за последние годы, но хотелось бы услышать о проблемах и нерешенных вопросах. Они же есть?



Исаак КАЛИНА

- Я вообще практически не пользуюсь термином «проблема», а предпочитаю термин задача. Однако, наверное, можно называть проблемой ситуацию, когда «задача» в существующих условиях просто не имеет решения. Тем не менее даже в этом случае я бы говорил, что такая проблема - это просто задача повышенной сложности. Говорю «повышенной сложности», потому что, конечно же, самая трудная задача - это изменение условий, действующих в системе. И тогда, наверное, нужно сначала сказать о проблемах, с которыми мы столкнулись семь лет назад. Именно проблемах, потому что в условиях, которые действовали семь лет назад в системе, эти проблемы просто не имели решения. Вы их хорошо знаете. Это, конечно же, первоапрельские ночные костры возле московских школ, разводимые родителями, которым нужно было записать своего ребенка в первый класс именно в эту школу. Второе - это большое количество детей старше трех лет, которые никак не могли попасть в детский сад. Третье - это взятки при поступлении в школу и детский сад под видом сбора денег на нужды школы.

- Почему вы говорите, что в существовавших тогда условиях эти проблемы не имели решения?

- Любая система всегда сильнее отдельного ее элемента. И элементы стараются просто использовать те правила, которые существуют в системе. И если финансирование в системе зависело от статуса учреждения, отношений руководителя учреждения с департаментом, возможности родителей поддержать учреждение финансово, то логично, что директора школ были мотивированы на реализацию этих правил: доказать статус, добиться хорошего отношения к себе департамента, собрать платежеспособных родителей. И ночные костры, сокрытие свободных мест в детских садах, поборы - просто естественная реакция на действовавшие в те годы правила финансирования. Поэтому самая главная и самая сложная задача была изменить правила финансирования. Это невозможно было сделать одномоментно. Система настолько привыкла к волюнтаризму в распределении средств, что еще до сих пор у некоторых проскакивает тоска по возможности выпросить, выбить деньги из департамента или родителей сверх того объема, который положен всем. То есть существовавшие условия и правила

мотивировали директора школы на конкуренцию со своими коллегами за ресурсы. Не важно, бюджетные или родительские. Иногда победа в конкуренции за ресурсы приносила и победу в результатах. Хотя вряд ли можно считать честной победу, добытую благодаря преимуществу в условиях. Часто победа в конкуренции за ресурсы так и оставалась ресурсной и никак не переходила в победу за результаты. Сегодня Москва завершила борьбу с волюнтаризмом в обеспечении ресурсами школ, и у директоров просто нет ни возможности, ни необходимости бороться за ресурсы, а значит, и нет мотивации к этому. Принятое в марте 2011 года постановление Правительства Москвы №ПП-86 положило начало изменению принципа финансирования школ от финансирования штатного расписания к принципу «деньги следуют за учеником». А реализованная по поручению мэра Москвы Сергея Семеновича Собянина возможность электронной записи в школу сделала саму процедуру максимально доступной и прозрачной. Поэтому исчезли первоапрельские костры, исчезла очередь детей старше 2 лет 8 месяцев в сады, и нет никаких оснований собирать деньги с родителей на «нужды» школы. Зато появилась другая мотивация - мотивация директоров школ на достижение результатов, необходимых городу и горожанам.

- Исаак Иосифович, на чем держится сегодня управление московской системой образования?

- Я бы сказал, московская система держится на четырех китах. Первое. На формульном финансировании, не зависящем от департамента, но зависящем от достижения школой параметров количества учащихся, семьи которых выбрали именно эту школу. Второе. На формульной оценке школы, не зависящей от департамента, но зависящей от достижения школой высоких показателей параметров рейтинга. Третье. На формульной аттестации самого директора школы, не зависящей от департамента, но зависящей от разнообразных важных городу и горожанам измеряемых управленческих результатов, которые отражены в аттестационной справке директора.

Четвертое. На формульной зарплате директора, не зависящей от департамента, но зависящей от количества учащихся, баллов рейтинга, зарплаты наименее оплачиваемых педагогов школы и объема предоставляемых горожанам нужных им дополнительных образовательных программ.

Признаюсь, Петр Григорьевич, учитывая, насколько инерционна система образования, мы не ждали каких-либо моментальных результатов, однако жизнь оказалась более оптимистичной, чем наши прогнозы. Собственно, по новым правилам все школы Москвы стали жить только с сентября 2014 года. А уже со следующего года, опережая все наши прогнозы, резко в гору пошли результаты московских школьников на олимпиадах, ЕГЭ и во всем многочисленном спектре различных измеряемых результатов.

При этом логично, что, прекратив конкуренцию за ресурсы и получив к ним равный доступ, все больше и больше школ вступают в конкуренцию за результаты. И именно поэтому с каждым годом в Москве все больше школ, чьи ученики приносят Москве дипломы Всероссийской олимпиады, высокие результаты ЕГЭ и другие достижения. Поэтому можно сказать, что все больше школ становятся школами без образовательных тупиков для наших московских детей.

- Исаак Иосифович, большинство экономистов, занимающихся проблемами учительской зарплаты, в том числе и из Высшей школы экономики, считают, что два индикатора - качество образования и зарплата - практически не коррелируются...

- Пусть себе считают. Я как учитель с огромным стажем всегда считал, что работаю так, как умею, и лучше или хуже от увеличения зарплаты я работать не стану, хотя,

конечно же, ее прибавление всегда приятно. Наверное, это справедливо по отношению к каждому отдельному учителю, но вот к системе этот посыл не имеет никакого отношения. Результаты большой системы, в которой работают десятки тысяч педагогов, очень синхронизированы с оплатой труда педагогического сообщества. Посмотрите: за эти семь лет темпы роста измеряемых результатов московских школьников удивительным образом совпадают, чуть-чуть опережая, с темпами роста средних зарплат московских педагогов. При этом необходимо отметить, что произошедшее за эти годы резкое уменьшение количества чиновников и квазичиновников, надзиравших за учителем, и естественное перераспределение высвободившихся денег в пользу педагогов, непосредственно работающих с детьми, создало условия, при которых темпы роста средней зарплаты педагогов заметно превысили темпы роста расходов на одного ученика. Вообще то, что фактически единственным источником дохода бюджета каждой школы является ее ученик, очень многое изменило в системе по сути. Как сказал один экономист, изучивший московскую систему финансирования: «У вас ученик из расходной части бюджета школы перешел в доходную». Не уверен, что все педагоги до конца это осознали, но директора это осознали точно. Поэтому они понимают, что каждый ученик школы с его результатами дорог во всех смыслах, в том числе и финансово, своей школе. И школа старается вкладывать получаемый от города ресурс именно в тех людей, которые непосредственно работают с детьми, обеспечивают их развитие, воспитание, образовательные результаты. Школе стало невыгодно раздувать штаты «надзирателей за учителем», тратить на них деньги, которые можно вложить в педагогов, нужных и полезных детям. Вот это в самом деле были проблемы, потому что они потребовали решения сложнейшей задачи - изменения условий. Все остальное - это постоянно возникающие задачи. Кстати, чаще всего возникающие в тех школах, где руководители не до конца осознали изменившиеся условия и у которых в головах сидят пережитки волюнтаризма. Но это уже в созданных условиях задачи решаемые, значит, сложными их называть неоправданно. И я рад, что изменение условий создало ситуацию, когда результаты московских школьников и зарплата московских учителей отличаются от аналогичных показателей в регионах больше, чем отличаются расходы на учеников в наших регионах. Ведь это и есть показатель эффективности системы в интересах учителей, а значит, и их учеников.

- Вертикаль управления московским образованием существенно изменилась, исчезли окружные управления, их роль сейчас выполняют общественные организации - межрайонные советы директоров. Насколько оправдала себя эта общественная форма управления образованием, ведь руководитель межрайонного совета директоров избирается на год, являясь одновременно руководителем образовательной организации?

- Межрайонные советы директоров не выполняют роль окружных управлений. Роль окружных управлений перешла в департамент. Мы сократили на этом триста с лишним чиновников и несколько тысяч квазичиновников, работавших когда-то при этих управлениях. Но вы правы, мы их смогли сократить и передать сэкономленные деньги на оплату труда педагогов школ благодаря тому, что все больше и больше делегируем полномочия самим школам. По сути, за собой мы оставляем формулирование и трансляцию целей города в сфере образования, обучение, аттестацию руководящего корпуса образовательных учреждений, поддержку реализации общегородских проектов и контроль трех важнейших нормативно-регулируемых моментов в жизни школы: финансовая дисциплина, обеспечение безопасности и обеспечение выполнения требований к результатам, обозначенным в стандарте. Так что межрайонные советы директоров выполняют

огромнейшую общественно-профессиональную, экспертную, консультативную и организационную роль в системе, но функцию окружных управлений департамент на них не может возложить.

- В результате реформы образования изменилась система финансирования образовательных организаций, школы получили полную финансовую свободу, руководитель образовательной организации имеет право самостоятельно решать многие серьезные вопросы (штатное расписание, зарплата педагогов). Нет ли здесь опасности потери объективности в оценке труда педагогов и других работников образовательных организаций?

- Они получили не только финансовую свободу, но и ответственность, причем не только перед государством, но и перед коллективом. Руководитель не совсем самостоятельно решает финансовые вопросы. Он докладывает свое решение управляющему совету, в составе которого есть и представитель учеников, и учителей, и профсоюза, и учредителя. Как раз система управляющих советов позволяет обеспечивать объективность в оценке труда. А потом, Петр Григорьевич, вы столько лет занимаетесь образованием. Вы хотите сказать, что в департаменте могли бы лучше оценить труд учительницы условной школы №999, чем в самой школе? Поэтому не уговаривайте меня забрать назад на департамент оценку труда конкретного учителя конкретной школы. Это гораздо лучше могут сделать в самой школе. Кроме того, объективная система олимпиад, ЕГЭ, ГИА, диагностик проверяет систему внутришкольного контроля качества, а значит, и оценки труда педагогов на объективность. В Москве в отличие от Адыгеи получить медаль, не набирая 220 баллов на ЕГЭ и не выигрывая олимпиады, практически невозможно. В системе настолько все взаимосвязано и взаимопроверяемо, что сегодня мы гораздо больше уверены в объективной оценке внутри школы, чем когда это делал департамент.

- Создание крупных образовательных комплексов в Москве имеет много положительных моментов, а имеются ли реальные сложности в управлении, учитывая их разбросанность в условиях мегаполиса?

- Петр Григорьевич, насколько я слежу за вами, вы очень часто так удалены географически от редакции «Учительской газеты», что если бы ее выпуск зависел от вашего нахождения в кабинете, то газета просто не выходила бы. Но вы используете современные технологии для общения, контроля, мониторинга ситуации, связи и т.д. И газета выходит каждую неделю, а сайт работает двадцать четыре часа семь дней в неделю. Вы своим примером доказываете, что сегодня рабочее место современного, технологически грамотного руководителя всегда с ним, где бы он ни был. Директор сегодня должен быть специалистом не по надзору за каждым человеком в организации, а специалистом по управлению образовательной системой. А системой управляют цели, задачи и правила. Когда много лет назад меня назначили директором школы-интерната для детей-сирот, она была в таком плачевном физическом и организационном состоянии, что я был уверен: мне нужно быть на месте 24 на 7. Первые годы так оно и было. Я не уходил в отпуск, у меня не было выходных, а потом наступил момент, когда я почувствовал, что могу отлучиться из интерната. И взял отпуск, но никуда не уехал, чтобы раз в неделю на целый день приезжать в интернат. И вдруг я понял, что все работает. Работают цели, потому что они стали общепринятыми в интернате. Работают задачи, потому что они стали общепринятыми в интернате. Работают правила, также ставшие общепринятыми в интернате. Поэтому работать должен не директор, а работать должна система целей, задач, правил, механизмов, инструментов, разработанная под руководством директора и принятая всем коллективом. И сегодняшние технологии коммуникаций дают возможность

сделать это не за три года, как я в интернате, а за гораздо меньший срок. Директор, проработавший хотя бы год и чувствующий, что без него ничего не решается, не выполнил главную задачу управленца: создать систему общепринятых целей, задач и правил, которые будут работать сами. У систем управления может быть только системное. А если нужно ручное управление, то это не система.

- Профессиональному образованию в Москве сегодня уделяется большое внимание. Имеет ли смысл создание отдельной структуры управления профессиональным образованием, как это было в прошлые годы?

- Петр Григорьевич, судя по всему, вы не услышали ответ на второй вопрос про вертикаль управления. Департамент не управляет учреждениями. Департамент управляет мотивацией директоров на достижение нужных городу и горожанам целей и задач, а директора управляют мотивацией коллективов на реализацию этих же целей и задач. И поэтому не думаю, что наши учреждения профобразования хотят иметь еще какую-то управленческую контору над собой, они вполне самостоятельные люди.

Цели и задачи у города едины, очень интегрированы, поэтому сегодня колледжи работают не только со своими студентами. Они выполняют огромную работу со школьниками. Фактически они сегодня восстановили в городе исчезнувшие когда-то станции юных техников и создали огромную сеть кружков технического творчества. Они взяли на себя профессиональное обучение школьников, они берут на себя преподавание школьной технологии, поэтому они не захотят разрыва со школами. Вот если б вы спросили: «Может, и департамент им уже не нужен?», я бы скорее задумался над вопросом. А на вопрос, нужен ли еще один какой-то департамент, точно отвечаю: нашего-то много, а вы еще один хотите создать...

- ЕГЭ на сегодняшний день оправдал себя как независимая форма оценки знаний учащихся, но не секрет, что 60-70 процентов учащихся старших классов прибегают к услугам репетиторов для успешной сдачи экзаменов. Ваш комментарий?

- Мы взрослые люди, да и газета для взрослых людей. И я позволю себе напомнить старый анекдот для взрослых о том, что это кажется, что именно седьмой тост довел тебя до полной кондиции и первые шесть были бесполезными. А все ровно наоборот. Может, седьмой как раз и был уже ненужным. Уверен, что без вклада школы в знания ученика репетитор ничего бы не добился.

- Исаак Иосифович! В настоящее время происходит резкое омоложение руководящих кадров образовательных организаций. Приходят молодые управленцы, эффективные менеджеры. Не потеряется ли при этом роль директора школы как учителя учителей?

- Петр Григорьевич, омоложением руководящих кадров возмущаются в основном люди, которые сами в возрасте до 30 лет стали директорами и все следующие 30 лет ими были. И, наверное, хотели бы пробыть в этой должности еще столько же. Я бы не использовал термин «эффективные менеджеры», потому что первое слово очень по-разному всеми понимается, а второе вообще мало кем понимается, мною в том числе. Я бы сказал, что сегодня к управлению московскими школами приходят люди, которые учатся быть организаторами, а значит, и руководителями образовательной системы, в которой все очень взаимосвязано. Сегодня школа наконец-то в самом деле получила финансовую свободу и ответственность. А без финансовой свободы никакой другой быть не может, поэтому директора учатся управлять финансами для решения педагогических задач. И это может делать только человек, который хорошо понимает и педагогику, и финансовую часть. Часто удается этому научить педагогов. Иногда, но реже, удается научить педагогике экономистов, финансистов, юристов, поэтому

подавляющее большинство директоров московских школ - это люди, имеющие педагогическое образование и педагогический опыт. А термин «учитель учителей» я прочитал где-то 50 лет назад и очень удивился. Признаюсь, много лет назад, став учителем, я не очень хотел, чтобы мой директор был моим учителем именно как учителя. Я хотел учиться у него профессионализму, который он проявляет как организатор образования. Да, я согласен, что директор должен уметь провести и учебное занятие. Но не в этом его ценность. Людей, умеющих делать это, в системе почти 100 тысяч. Его ценность в том, что он может организовать систему, в которой работающий в его школе учитель может думать только о своих учительских педагогических задачах и не думать о том, есть ли оборудование для его педагогической деятельности, отремонтирован ли кабинет, четкое ли расписание у школы. В стандарте четко прописаны три группы требований к школе: требования к результатам, которые обеспечить реально может только учитель и никто более; требования к структуре образовательных программ, выполнение которых обеспечивает заместитель директора по учебной работе; и требования к условиям. Директор должен распределять свое внимание на все три группы требований. А так как школа традиционно не имела никакой финансово-экономической и хозяйственной свободы, то, к сожалению, наше поколение директоров управлять реализацией третьей группы требований вообще не умело, и некоторые до сих пор считают, что это и не нужно. Поэтому в таких школах учителя находятся в более плохих условиях, и это беда для учителей. А вы проведите опрос учителей и спросите: хотят они, чтобы директора их учили или чтобы директора создавали все необходимые условия для того, чтобы учителя могли быть такими, чтобы ученики у них учились? Готов биться об заклад о результатах. Проведите такой опрос.

- Проведем. Скажите, Исаак Иосифович, вы бы смогли быть директором в Москве?

- Так как у нас становится все больше молодых грамотных управленцев, то я себя в директора уже не взял бы.

- Когда роботы заменят учителей?

- Когда роботы научатся чувствовать и понимать человеческие чувства. То есть никогда. Но вопрос поставлен так, что мне захотелось дать на него еще один ответ. Когда в школу придут не ребята, а «роботята». То есть опять-таки никогда. Просто нам, учителям, придется все время учиться быть всегда хозяином робота, который будет помогать нам. И надеюсь, никогда не будет наоборот. Пример - Московская электронная школа. Да, МЭШ - это некий аналог робота. Но МЭШ не заменяет учителя, она помогает учителю, и учитель - хозяин МЭШ. Но для того чтобы робот не стал нашим хозяином, нам нужно все время учиться им управлять. А так как роботы развиваются достаточно быстро благодаря людям, то и нам, людям, придется развиваться очень быстро, чтобы оставаться хозяином робота. В случае с МЭШ процесс этого обучения и активного освоения новой технологии еще и специально поощряется: мэр Москвы учредил специальные гранты и городскую надбавку к ежемесячной зарплате педагогов за активное участие в развитии МЭШ.

- А что дает директорам и заместителям МЭШ?

- Не стоит думать, что Московская электронная школа - это только образовательный контент, который необходим учителям. По сути дела, МЭШ связана и с контингентом учащихся, и со списком работников системы образования, и с электронным дневником и электронным журналом, и с бухгалтерским учетом. Я думаю, что уже сейчас анализ информации, необходимой для принятия управленческих решений, директор школы может делать на основе данных МЭШ.

- Как в Москве стать директором школы?

- Пройти аттестацию. Она состоит из двух этапов: компьютерной диагностики твоих знаний, умений, навыков и собеседования с аттестационной комиссией. Ты должен продемонстрировать свои знания и умения по управлению людьми, знания и умения по управлению ресурсами, знания и умения по управлению процессами, знания и умения по управлению результатами и знания и умения по управлению информацией. Тренировочных попыток может быть бесконечное множество. Тренировочные задания есть в свободном доступе на сайте МИОО. Тебе даются три зачетные попытки. Следующий этап - публичная, транслируемая в Интернете аттестация кандидатов в директора московских школ. Она проходит каждый вторник в форме собеседования с комиссией, в которую входят опытейшие директора школ города. Есть в ней представители научной, родительской общественности, журналистики, есть ветераны педагогического труда. Состав комиссии разнообразный, но в основе опытейшие директора города, которые давно уже результатами своих школ подтвердили свое личное соответствие должности директора. Перед членами комиссии лежит информационная справка о кандидате - кто он, откуда, и комиссия задает кандидату вопросы. В конце собеседования происходит электронное голосование. Все, кто набрал более 50 процентов, считаются аттестованными, а те, кто аттестован с результатом 80 процентов, зачисляются в кадровый резерв департамента.

- И какой процент отсева?

- С тестированием справляются с первого раза где-то 30 процентов, после трех попыток отсеиваются более половины. После второго этапа около 60 процентов считаются аттестованными, а пятая часть набирают те самые 80 процентов, что позволяют кандидату быть зачисленным в кадровый резерв департамента. Для всех прошедших аттестацию есть возможность обучаться в Школе будущего директора. Каждую вторую среду наши специалисты читают им лекции, проводя по ходу занятия тестирование на усвоение пройденного материала. С теми, кто набрал на тестированиях во время занятий в Школе будущего директора максимальное количество баллов, проводим групповое обсуждение и проговариваем, так сказать, общечеловеческие вещи. И если мы видим, что у человека нормальные ценности, высокий потенциал, мы передаем данные о нем кураторам округов. Если в округе есть вакансия, то куратор направляет эту кандидатуру в кадровый совет межрайонного совета директоров, состоящий из трех авторитетных директоров. На беседе с кандидатом в директора присутствуют также координатор этого МРСД и председатель управляющего совета школы, куда мы планируем назначить кандидата. Если беседа прошла удовлетворительно, члены кадрового совета пишут мне бумагу, скрепленную тремя подписями, о том, что кадровый совет согласен принять в качестве директора Сидорова Ивана Ивановича и что ему назначен наставником опытный директор Петров Иван Иванович. После этого я подписываю приказ о его назначении на должность директора. Ракетчики говорят, что у них принцип двух ключей, а у нас как минимум принцип шести ключей. Кстати, на любом этапе человек может сам сойти с дистанции, но это не означает, что для него все потеряно. Пройдя аттестацию, а она действует три или пять лет, он все равно имеет право претендовать на должность директора московской школы.

- А в вашем кадровом резерве есть люди из регионов?

- Есть, но мало. Процент прохождения ими нашей длинной цепочки не очень высокий. Примером может быть директор школы №1566, она сейчас на 81-м месте рейтинга. Приехала в столицу из Тольятти, была там заместителем начальника городского управления образования. Упорно работала и добилась того, чего хотела. Сейчас она не только директор, но и член аттестационной комиссии.

- Исаак Иосифович, а были случаи, когда молодой кандидат прошел все

испытания, его назначили директором, а он возьми и признайся через год-два, что не справляется и ему надо уйти?

- Было даже быстрее.

- Что повлияло, на ваш взгляд, на такое решение молодых управленцев?

- Я всегда говорю, что результат нашей жизни - это произведение двух наших качеств: интеллекта и характера. И если один из множителей равен нулю, то второй уже никак не влияет на результат. Наша длинная цепочка в первую очередь проверяет интеллект. И то, что наша система отбора не проверяет характер, - это, конечно, изъян. Я сейчас подумал о кадровом совете: может быть, на этом уровне как раз возможно прощупать, есть ли у кандидата в директора твердость характера. Контракт директора не может быть длиннее срока действующей аттестации, первый контракт редко бывает длиннее двух лет. Но вот на второй аттестации, когда он уже выходит как действующий директор, проявляется не только его интеллект, управленческое мастерство, но и характер. Честно скажу, количество тех, кто сам пришел через короткий срок, чтобы отказаться, ну просто мизерно. Я помню всего два случая за эти годы. Но около 10 процентов проработавших два года, не добившись никаких позитивных сдвигов, не проходят повторную аттестацию и покидают директорское кресло. Любая система, которая объективно смотрит на человека, обязательно отсеивает кого-то. А если можно работать бесконечно долго и всем, то это странная какая-то система.

- Что вы считаете самым ненужным в школе и какой предмет, на ваш взгляд, самый невыразительный?

- Ненужность в школе не зависит от названий. Ненужность в школе всегда связана с человеком: директором, завучем, учителем. Все, что делает в школе нужный человек, школе нужно. А если делается что-то ненужное, значит, этот человек не нужен школе. И это не зависит от предмета. Нужность и ненужность определяются не видом деятельности, а человеком, который ее выполняет. Нужный человек не будет делать ненужную работу.

- Исаак Иосифович, какими аксиомами, на ваш взгляд, нельзя пренебрегать при любых реформах в образовании?

- Давайте уточним вначале, что каждый из нас понимает под словом «реформа». Если просто изменение формы, то это одно. А если изменение сути, то это другое. Но так как у нас часто слово «реформа» отождествляется со словом «революция», то аксиома у меня одна: никакие реформы в образовании невозможны, так как суть образования неизменна. Детям нужно учиться. Кстати, и взрослым тоже. И я рад, что, например, мне до сих пор постоянно встречаются люди, у которых мне есть чему учиться. И поэтому я очень хочу, чтобы рядом с каждым московским школьником был человек-профессионал, у которого этот ученик будет хотеть учиться профессионализму. Ведь даже будущий поэт может учиться профессионализму у учителя математики, так же как и будущий математик может учиться профессионализму у учителя литературы. Это и есть ценности образования, и они неизменны. А технологии обеспечения реализации этих ценностей, конечно, будут все время меняться и развиваться. Но изменение технологии не есть реформа. Это есть развитие. В стремительно меняющемся мире самый надежный способ сохранения традиционных ценностей - это своевременная модернизация технологий, обеспечивающих устойчивость этих ценностей даже в новом мире.

- Исаак Иосифович, я всех своих собеседников прошу продолжить фразу: «Современный учитель - это...»

- Для меня это человек, у которого можно учиться профессионализму, я уже об этом говорил. Мне кажется, было бы очень интересно провести опрос: кто такой учитель? Думаю, 90 процентов скажут, что учитель - это человек, который учит, и это очень плохая характеристика нашей школы всех времен. Ведь нормальный

ответ: учитель - это человек, у которого учатся. Главное, чему мы учимся у наших учителей, - это отношения. Отношение к миру, к себе в этом мире, к людям, которые тебя окружают, к стране и городу, в которых ты живешь, к задачам или проблемам, которые ставит перед тобой жизнь.