

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ МИХАИЛА ХОДОРКОВСКОГО	9
ПРЕДИСЛОВИЕ	11
ЧАСТЬ I	
ХРОНИКИ «НОВОЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ»	17
Спущенный вымпел	18
Разговор с олигархом	20
Личное дело — личное горе	22
Лицей как лицей	25
Мужские разборки	27
Машины ботинки	29
Первые хлопоты	31
Министр безопасности Ньюландии	32
Как мы победили иждивенчество	36
Школьная демократия и директора-монархи	39
Преступление и наказание	40
Мотивировать, а не приказывать	44
Разведчики новых дорог	46
Лицейская дружина юных разведчиков	50
Последний бойскаут	51
Первые выводы. Система приобретает контуры	52
Неожиданный визит	53
Грустный анализ, или Размышления о фиолетовом кетчупе	55
Нужно ли детей «подсаживать на систему»	56
Игра как выход из педагогического паралича	57
«Демократическая республика» как форма управления школой	59
Городской фестиваль «Новая цивилизация»	60
Кому живется весело, вольготно в летнем лагере	62
Коррупция в Ньюландии, или Подвиг королевы	64

Бизнес в Ньюландии, или Тринадцатилетний олигарх.	67
Клубы менеджеров и социальные проекты.	72
Звездная болезнь.	75
Несостоявшийся закат.	77
Система программ «Новой цивилизации».	79
Некоммерческая франшиза «Новой цивилизации» как инструмент передачи разработанных технологий в регионы.	80
Мировой скаутинг и «Новая цивилизация». Запоздалое признание.	84

ЧАСТЬ II

ПЕДАГОГИКА ВОСПИТАНИЯ СВОБОДНОЙ ЛИЧНОСТИ

ПРОТИВ АВТОРИТАРНЫХ СТЕРЕОТИПОВ.	87
Синдром зомби: подчинять и подчиняться.	88
Такие схожие слова — такие разные ментальные модели.	92
Сковывающие руки.	97
Школа с открытыми дверями.	102
Великий конфликт воспитательных систем и великая подмена педагогических ценностей.	105
Кредо демократического воспитания.	107
Как я не справился с поручением Кремля, или Бунт «кремлевских» экологов.	112
Как «Новую цивилизацию» закрывали-закрывали, но так и недозакрыли.	116
От «Истры» до «Селигера».	120
В штабе молодежной контрреволюции.	123
«Нашисты» изнутри.	125
«Бесы» из кремлевской пробирки.	128
Лидерство наоборот, или Растворение в силе.	131

ЧАСТЬ III

ПРОСТЫЕ СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

С МОЛОДЕЖЬЮ.	135
«Идущие сами» вместо «Идущих вместе».	136
Доктрина молодежной импотенции.	138

Эффективная (это как?) программа поддержки (это что?) современной молодежи (это для кого?)	139
Депрофессионализация, отток мозгов и дебилизация	140
Пять «хочу» молодого человека	142
Где спрятана национальная идея: между «сёгунатом» и демократиями	144
Хорошо ли быть японцем?	145
Чем «сообщество» отличается от «населения»	146
«Издержки» демократии	151
Маргинальность двуглавого орла, или Дважды беременная нация	152
О том, как Ленин предсказал гибель советской власти	153
Великий Гудвин и бескомпромиссная борьба за чистоту стереотипов	155
Курс на лидерство	157
Охотники за лидерами	160
Что общего у партийной номенклатуры, офицера КГБ и американского школьника	162
Пьедестал с трамплином, или Параллельный маршрут?	164
Комсомол уничтожен. Да здравствует комсомол?	167
Скаутский отряд как гарантия определенного результата в неопределенном будущем	170
«Наутилусы» и «программисты»: две системы — два типа лидеров	172
Какой лидер нужен новой России, или Несколько слов о вреде специализации	174
Ломать тоталитарные стереотипы!	175
Чистая порода и горшок с испорченным медом	178
Воспитывать автономную личность!	181
Учиться самоорганизации, внедрять технологии реального самоуправления!	183
Не играть в игрушечные парламенты, а брать власть в свои руки!	186
Не кланчить, а лоббировать	188
Не болтать, а поднимать Россию!	190

Молодой человек в проекте «Лига Дела» и его выборы.	192
Волшебные кейсы, или Вклад в самого себя.	196
Кто ты — лидер нового времени?	198
Зачем лидеру проблемы местного сообщества, или Можно ли создать райский остров в океане помоев?	199
Почему Россия не Швеция, или Как самому создать социально защищенное государство	201

ЧАСТЬ IV

ПЕДАГОГИКА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Корни и крона: как не потерять социокультурный стержень, идя в ногу со временем?	206
Коммунисты, либералы, традиционалисты: где искать совместную платформу национальной безопасности? ...	212
Социокультурный кризис в стране «фальсифицированной демократии»	213
Глобальные угрозы и вызовы. К чему готовиться?	218
«Креативный капитал» XXI века	220
Национальная воспитательная стратегия как система создания современного человеческого капитала нации	225

ЧАСТЬ V

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ПЕДАГОГАМ И РОДИТЕЛЯМ

«Алмаз» воспитательных систем	240
Школа как центр социализации.	247
Комплексная программа развития личности	252
Индивидуальная траектория развития личности вашего ребенка	254

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ (вместо эпилога)

257

...Маленькие ребятишки играют вечером в огромном поле, во ржи... А я стою на самом краю скалы, над пропастью, понимаешь? И мое дело – ловить ребятишек, чтобы они не сорвались в пропасть. Понимаешь, они играют и не видят, куда бегут, а тут я подбегаю и ловлю их, чтобы они не сорвались. Вот и вся моя работа. Стеречь ребят над пропастью во ржи¹.

Дж. Д. Сэлинджер. Над пропастью во ржи

¹ Перевод Р. Райт-Ковалевой.

ПРЕДИСЛОВИЕ

МИХАИЛА ХОДОРКОВСКОГО

Прошло больше 15 лет с того момента, как Анатолий Ермолин возглавил «детский проект» ЮКОСа.

Зачем нефтяной компании был такой проект? Почему я счел абсолютно необходимым тратить деньги и, главное, время на «Новую цивилизацию», лицей «Подмосковный», Федерацию Интернет Образования и тому подобные вещи, никак не относящиеся к нефтедобыче, не приносящие прибыли в финансовом плане и даже не слишком громкие, чтобы повлиять на имидж компании?

Причина понятна, если посмотреть чуть более широким взглядом на цели.

Любой человек – чуть раньше или чуть позже – задумывается о смысле жизни. Для чего мы живем? Что будет после нас? Какая память останется обо мне и моем поколении?

Наверняка на эти вопросы существует много непохожих ответов. Кто-то открывает еще один закон природы, кто-то пишет книгу, кто-то сжигает Рим, вводит лошадь в парламент или отнимает землю у братского народа.

Их всех будут помнить. Но с каким «знаком» – зависит от того, как мы воспитаем наших детей. К чему будут стремиться они, что в их понимании будет хорошо, а что – плохо. От наших детей зависит на самом деле абсолютно все, что будет после нас.

Простая истина. Жаль, но в суете обычной жизни мы редко вспоминаем о ней.

Дети и их воспитание, их будущее – вот важнейшая часть любого нашего поступка, любой нашей жизненной цели. Так запрограммировано природой, так устроил Бог, только так мы и можем исполнить свое предназначение.

Прошло много лет. Нет ЮКОСа, изменилась страна, нас всех раскидала жизнь. Но и сегодня в разных, порой неожиданных,

местах я встречаю замечательных молодых людей, которые узнав меня, начинают рассказывать о «Новой цивилизации», о той роли, которую она сыграла в их судьбе.

И это намного важнее, чем удвоенная ЮКОСом добыча нефти.

Книга человека, который непосредственно вел все «детские» проекты, возможно, поможет понять почему.

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Умные люди – дураки ужасные!» – этой цитатой из Дмитрия Мережковского я бы предварил разговор о практике национальной воспитательной политики России после развала СССР. Не согласны? Тогда почему самые яркие и талантливые кадры нации до сих пор не пришли в школьные аудитории? Наши педвузы – самые непрестижные с точки зрения родителей и абитуриентов учебные заведения. В воспитании разбирается любой дилетант, а министр образования в беседе с ректорами педагогических университетов признается в непонимании того, что такое педагогическое образование.

В итоге непосредственно в классе – «на последней миле» работы с нашими детьми – зачастую оказываются люди, выбравшие педвуз по остаточному принципу, не претендовавшие в силу слабой подготовки или вялых амбиций на более серьезное образование.

Да, в России есть выдающиеся педагоги, но большинство наших школ укомплектованы людьми, не понимающими, как устроен современный мир и какого свойства специалисты нужны России для того, чтобы страна благополучно развивалась в условиях глобальной экономики. Увы, солдаты многомиллионной армии российского учительства не знают, какой будет работа у их подопечных, не представляют конечный результат своей образовательной деятельности и не несут в себе *образцовый ансамбль компетенций*, каким сегодня должен обладать успешный специалист.

Удивительно, но даже представители бизнеса – вот уж точно «дураки ужасные» – не применяют личный опыт и знания, полученные в ходе управления сложными процессами, к воспитанию собственных детей. Люди, разработавшие и реализовавшие десятки бизнес-планов, сплошь и рядом не имеют программ развития личности для собственных чад!

Давайте честно спросим себя: часто ли мы задумывались над проектированием процесса развития собственного ребенка с опо-

рой на рекомендации профессиональных консультантов, разбирающихся в том, что такое возрастная психология или сенситивные периоды развития личности, к примеру? Какой процент родителей имеет ясное представление о ценностях, качествах и компетенциях, которые могут быть сформированы у наших самых главных жизненных проектов в каждой конкретной точке их личностного созревания?

На прошедшем в ноябре 2013 г. Общероссийском гражданском форуме, где автор этих строк модерировал дискуссионный круг¹ «Молодежная политика», в тройку острейших проблем современной молодежи сами молодые люди – из Благовещенска, Читы, Дербента, Санкт-Петербурга, Москвы, Абакана, Самары, Челябинска и других городов России (пытаюсь показать территориальный разброс участников) – единодушно включили «размывание культурных и ценностных ориентиров нации!» Это значит, что фразу, которую мы многократно слышали от своих родителей, – «Главное – вырасти хорошим человеком!» – сегодня нужно интерпретировать и объяснять заново.

С одной стороны, в России налицо кризис воспитательных систем. С другой стороны, если говорить о воспитательной политике государства, кто из нас согласился бы на то, чтобы чиновники и депутаты всерьез взялись за разработку и внедрение федерального стандарта в сфере формирования у детей правильных «духовных скреп»?

С социальными ценностями тоже полная засада: нам как родителям нужны образованные, самодостаточные, творческие, понимающие в бизнесе и управлении, крепко стоящие на ногах сыновья и дочери – в европейской педагогике такой вектор называется воспитанием автономной личности. А патриарх Кирилл заявляет, что креативный класс – это гордыня и ересь. Государство играет в лояльность с рабочими Уралвагонзавода и де-факто выдавливает за границу лучших интеллектуальных работников страны – научную, инженерную и творческую интеллигенцию.

Так кого в этой ситуации должна воспитывать и готовить к жизни современная российская школа? Лояльных непонятно кому,

¹ Имеются в виду дискуссионные площадки, работавшие в рамках Общероссийского гражданского форума, организованного Комитетом гражданских инициатив Алексея Кудрина.

«брезентовых» в своей одинаковости граждан? Винтиков для сырьевых производств? Или все-таки тот самый яркий до рези в глазах креативный класс, который так не нравится нашему патриарху?

Помню, в Челябинске на семинаре с учителями по проектному мышлению одна школьная дама в сердцах воскликнула: «О каком проектном подходе вы тут нам рассказываете?! Вы придите, дайте денег и скажите, что делать!» Слабая позиция для педагога, но искать ответ на вопрос «Что делать?» все равно надо.

Изучая интервью, которые Михаил Ходорковский дал сразу после своего освобождения, я с радостью обнаружил, что человек, сумевший за пару лет решить задачу интернетизации всей страны, продолжает выдвигать самые смелые гипотезы в области современного образования. В частности, Ходорковский верит, что Россия сможет вернуть себе утраченные позиции, если решится на *«топальный образовательный проект»* (курсив мой. – А.Е.), на который будут брошены лучшие силы и максимальные средства¹.

А что? Не этим ли путем пошли США после того, как в 60-е годы прошлого века под впечатлением от научно-технических достижений СССР открыто признали превосходство советской политехнической школы и в корне пересмотрели собственную систему образования, направив на это немислимые бюджетные и частные средства?

Возможен ли аналогичный рывок в современной России? Что надо делать, чтобы российские общеобразовательные заведения снова стала лучшими в мире, их выпускники – самыми образованными молодыми людьми на планете, а российские университеты и научные школы вернули себе былую славу? Впрочем, сначала надо ответить на не менее сложный вопрос: как воспитать и к чему готовить сегодняшнего ребенка в условиях кардинально изменившегося и продолжающего стремительно мутировать мира?

Моя позиция – взгляд человека, практикующего в области воспитания в течение последних 24 лет. Десять лет назад автор этих строк сделал первую попытку описать педагогический опыт движения

¹ Быков Д. Дошел до Берлина // Новая газета. 2013. 27 дек. URL: <http://www.novayagazeta.ru/politics/61643.html>.

«Новая цивилизация» – корпоративного проекта поддержки детей и молодежи, созданного нефтяной компанией ЮКОС и внедренного во всех городах и поселках, где предприятия этого нефтяного гиганта были градообразующими. Книги с описанием нашего педагогического опыта – «На службе у Детства», «Навигатор третьего тысячелетия, или Как стать разведчиком», «Как расколдовать “Зомби”», «Лига Дела, или Идущие сами» и другие – расходились по стране многотысячными тиражами. На пике развития в проекте участвовали около 2000 школ, на территории страны по разработанным в проекте методикам работали 74 летних образовательных лагеря, охват детей – более миллиона человек!

Шли годы. После ареста Ходорковского наша власть от души постаралась, чтобы сдержать развитие новых воспитательных систем для новой России. Остается удивляться мудрым наблюдениям Сэмюэла Батлера¹: «Иногда меня удивляет, что последствия причиненного зла не столь очевидны и что молодые мужчины и женщины выросли такими здравомыслящими и доброжелательными, несмотря на все попытки – подчас преднамеренные – замедлить и остановить их рост. Безусловно, некоторым был нанесен вред, от которого они не оправались до конца жизни, многие пострадали совсем немного или почти не пострадали, но есть и такие, кто стал лучше. Причина, по-видимому, в том, что в большинстве случаев естественный инстинкт этих людей восстал против обучения, так что никакие усилия учителей не смогли заставить учеников принимать все эти вредоносные идеи всерьез».

Как и десять лет назад, наша цель была и остается прежней – воспитание сильного, нравственного, преданного России, самодостаточного человека. Наш метод в том, что мы ориентируемся на ценности свободы и систему разновозрастных развивающих игровых программ для детей и молодежи. Пусть это покажется кому-то громкими словами, но иногда мне кажется, что нам как дружной команде педагогов-новаторов удалось выполнить главное педагогическое завещание Марии Монтессори: «Мы оказали бы огромную услугу человечеству, если бы смогли помочь индивиду впитьывать в себя знания, не испытывая усталости, если бы чело-

¹ Сэмюэл Батлер (1835–1902) – английский писатель-сатирик.

век обогащался ими словно по волшебству, не задумываясь, какой ценой они были приобретены»¹.

Впрочем, время не стоит на месте. Наши технологии воспитания, революционные в разгар «лихих девяностых», состарились. Мир вокруг нас становится все более фрагментарным, а целостность привычной культуры рушится на глазах. То, что вчера казалось незбылемым, сегодня обращается в прах. Как быть в этом контексте с «единым зрением ума», теорию которого разрабатывал русский философ Алексей Хомяков, и одной из ключевых задач педагогики – вооружением растущего человека целостной картиной мира? Что делать родителям? Я не культуролог, но без глубокого анализа того, какой культурный раскол пропитывает наших детей сегодня, в эпоху стремительных перемен и экономики знаний, компетентно воспитывать детей уже нельзя.

Не пришло ли время переизобрести российскую педагогическую науку под новый глобальный контекст? Об этом, собственно, и книга.

¹ Монтессори М. Помогите мне это сделать самому! URL: http://samlib.ru/1/lebedew_andrej_wiktorowich/montessory.shtml.

Часть



**ХРОНИКИ
«НОВОЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ»**

Спущенный вымпел

Россия. Август 1993 г. Подмосковная Балашиха.

– Папульчик, почему Мэри Поппинс появляется только тогда, когда дует ветер? – сын поерзал у меня на коленках, вытянул шею и взглядом проводил пустой молочный пакет, поднятый воздушным потоком с помойки под нашим окном.

– Потому что ветер – это всегда перемены. Никогда не знаешь, чем закончится ветреная погода, – я встал и закрыл форточку, чтобы пыль и песок не попали в нашу квартиру.

Первый раз я остался с сыном один на один. С большим трудом мы уговорили нашу маму поехать отдохнуть в санаторий, и теперь нам приходилось вести мужской суровый образ жизни без разносолов, яблочных пирогов и постных овощных супчиков.

Сын явно проголодался. Сопя и побрякивая, он вытащил из-под софы огромный немецкий чемодан с десантными пайками, достал банки с сосисочным фаршем и с важным видом отправился на кухню. Намек понял – пора готовить обед.

Неожиданно запищал и завибрировал мультитон¹. На дисплее загорелась цифра «1» – сигнал, означающий: «Срочно прибыть в расположение части». Это было странно – шел третий день моего отпуска, и на работе все знали, что я остался один с маленьким сыном. «Наверное, ошибка», – подумал я и набрал дежурного по отделу.

– Товарищ майор, машины за сотрудниками уже вышли. Исключений ни для кого нет. Если хотите узнать подробности – включите телевизор.

Я нажал кнопку пульта заработанного в Афгане Panasonic. По Москве шли танки. Мрачный Руцкой взывал к защитникам Белого дома. Ельцин, бледный, как восковая кукла, и косноязычный, обращался к своим сторонникам.

– Дежавю наоборот, – подумал я, – сначала был фарс, трагедия только начинается.

В отдел мы прибыли одними из первых. Схватив в ружпарке табельное оружие, уже не спеша, я начал экипироваться. Сидя на ящи-

¹ Устройство односторонней оперативной связи для срочного вызова сотрудников спецподразделений.

как с патронами, сын смотрел на меня с явным уважением. Больше всего ему понравился западногерманский пуленепробиваемый шлем Т1G с массивным забралом, закрывающим большую часть лица.

– Товарищи офицеры! – зычно рыкнул дежурный офицер, и в нашу комнату вошел командир группы специального назначения «Вымпел» генерал-майор Герасимов.

В полном боевом снаряжении офицеры и прапорщики быстро выстроились в одну шеренгу и замерли по команде «смирно!».

– Товарищ генерал-майор! Первое отделение четвертого оперативно-боевого отдела построено. К выполнению боевой задачи готовы. Начальник отделения – майор Ермолин, – я закончил доклад и ощутил в левой руке маленькую теплую ладошку сына.

– Быстро собираетесь! Молодцы! – похвалил командир и без всякого юмора добавил: – Подмогу привели, майор?

– Никак нет, товарищ генерал. Сына не с кем оставить. Жена в отъезде. Теща никак не может доехать – в Москве кордоны, танки.

– Вот что, Анатолий, берите машину и отправляйтесь домой. Дождетесь тещу – будете командовать резервом. И никаких вознаграждений. А сын в строю смотрится хорошо, – улыбнулся генерал.

В тот день мои друзья уехали без меня. Они честно штурмовали Белый дом – с матюками и потом, умирая от пуль снайперов, но не проливая кровь оборонявших парламент людей. Один из молодых офицеров рассказывал:

– Понимаешь, выбили мы дверь, врываемся в кабинет. А там мужик с пистолетом борьбой мотивов упражняется: то к виску ствол поднесет, то на меня направит. Ну, я ему: «Брат, у тебя дети есть?» Он кивает. «Тогда сдавай ПМ под расписку и иди к семье детей воспитывать». Но не это страшно. Жутко стало, когда мы депутатов из автобусов у метро выпускали. Понимаешь, они к стенке стали – подумали, мы их расстреливать будем...

Когда мы с сыном вернулись домой, теща уже приехала. Алеша с горящими глазами рассказывал бабушке, как здорово у папы на работе и что все дяденьки из нашего подъезда, переодевшись в космонавтов, куда-то уехали.

А через несколько месяцев в часть пришел приказ о расформировании некогда особо секретного спецподразделения нелегальной разведки КГБ СССР. Новое политическое руководство России

не нуждалось в профессионалах, воспитанных прежней системой. Я взял ручку и написал рапорт об увольнении из подразделения, которым гордился больше всего на свете, которому отдал без малого десять лет и которое считал своей лучшей командой.

Разговор с олигархом

Прошло несколько месяцев после моего увольнения в запас... в никуда: «запасного аэродрома» не было, связей, гарантирующих приличное трудоустройство на гражданке, – тоже. Рассчитывать приходилось только на себя, на свою молодость (мне только что исполнилось 30), образование и профессиональную привычку выживать в экстремальных ситуациях. Впрочем, был еще один фактор, неуправляемый и непредсказуемый. Мой опыт показывает, что на него надо рассчитывать всегда, не расслабляясь ни на минуту. Имя его – Удача. Она приходит ко всем, но не каждый ее замечает.

Когда моя жена первый раз сказала, что мне звонили из «Менатепа», я не придал этому никакого значения. Днем позже, накрывая ужин, Марина снова завела разговор о телефонном звонке.

– Тебе снова звонили из приемной Ходорковского. Просили подъехать. Оставили телефон.

– Я с ним не знаком, – машинально ответил я, не предполагая, что моя Удача уже сидела напротив меня на расстоянии вытянутой руки.

– Но ведь ты все равно ищешь работу. Позвони, – Марина протянула мне листок календаря с заветным номером.

На следующий день я открыл дверь в кабинет к одному из самых влиятельных бизнесменов постсоветской России. В помещении царил атмосфера основательности и аскетизма. Во всем явно угадывался английский стиль: дорого, но ничего лишнего. Массивный дубовый стол, похожий на морской капитанский сундук викторианской эпохи, глубокие кожаные кресла, огромная шкура белого медведя на полу создавали рабочий уют и располагали к разговору.

Мне навстречу поднялся крепко сложенный молодой человек моих лет.

– Ходорковский. Здравствуйте. Мне рекомендовали вас как специалиста по воспитанию мальчишек.

Я понял, что в этом кабинете принято говорить лаконично.

– Спасибо за лестные слова Михаил Борисович, но боюсь, их еще надо заслужить. Мой педагогический опыт совсем невелик. Хотя работать с подростками мне интересно.

Цепкие глаза хозяина кабинета выдавали в нем умного, волевого, уверенного в себе человека. Ни одного лишнего слова. Ни одной нечетко сформулированной мысли.

– Мы планируем открыть корпоративный лицей для детей-сирот с полным пансионом. Более того, мы заинтересованы, чтобы выпускники такого лицея, получив современное образование и хорошее воспитание, пришли к нам на работу. Я предлагаю вам должность руководителя лицея. У вас будет все, что необходимо для работы. Финансовые условия меня не интересуют – в любом случае договоримся. Важно ваше принципиальное согласие и умение создать систему работы, способную стать моделью корпоративного воспитания и частью нашей корпоративной культуры. Через год я должен увидеть результаты. Если их не будет – расстанемся.

«Четкое выполнение задачи начинается с ее четкой постановки» – почему-то вспомнил я первую фразу боевого наставления группы «Дельта», но один вопрос все же решил выяснить до конца.

– Какой смысл вы вкладываете в понятие «корпоративное воспитание»?

Ходорковский задумался на несколько секунд.

– Вы знакомы с термином «корпоративное гражданство»?

– Да, это западный термин. В бизнес-этике он означает промышленную политику частных предприятий, нацеленную на укрепление благосостояния всего государства, а не только собственной фирмы. В современной России, к сожалению, такого понятия нет, хотя сам подход для страны не новость – заводы Морозовых и Третьяковых были объединениями именно таких «корпоративных граждан» России.

– Тогда мне нечего вам объяснять. В своей компании я хочу видеть молодых людей, на которых всегда можно положиться. Мы сделаем все, чтобы у них было лучшее образование. Это необходимо, но недостаточно. При прочих равных профессиональных качествах решающее значение приобретает отношение к делу. Я очень хочу, чтобы молодые специалисты, которые придут в наш

бизнес через семь–десять лет, относились бы к нему как к своему собственному, – Ходорковский помолчал и решил быть искренним до конца. – Вы же понимаете, что никакая зарплата не удержит равнодушного к компании кассира от сделки, например, с бандитами, решившими ограбить пункт обмена валюты и потом поделить деньги с сообщниками: рассеченная бровь, имитация нападения – и ищи ветра в поле...

Аргументы Ходорковского звучали убедительно.

– Когда можно выходить на работу?

– Лучше сегодня, – улыбнулся Михаил Борисович.

...Сегодня, почти 20 лет спустя после этого разговора, можно утверждать, что идею создания коллектива, преданного своей компании, Ходорковский реализовал блестяще: даже после уничтожения ЮКОСа сотрудники сохраняют завидную лояльность своей корпорации. На последней ежегодной встрече нас собралось более 400 человек. В ходе допросов и следствия подавляющее большинство персонала отказались давать показания против своих руководителей и с большим достоинством вели себя на допросах.

Личное дело — личное горе

Как выяснилось позже, заниматься созданием лица мне предстояло не одному. Другим руководителем учебного заведения стал Юрий Григорьевич Мамонов, генерал-пограничник, боевой офицер, сражавшийся на Даманском и в Афганистане, опытный организатор воспитательной работы среди военнослужащих, один из создателей движения юных друзей пограничников. Именно ему принадлежит идея корректировки изначального замысла – он предложил отбирать на учебу в лицее не сирот из детских домов, находящихся на попечении у государства, а детей погибших и постоянно воюющих в горячих точках офицеров-пограничников. Наше предложение Ходорковскому понравилось. Командование пограничных войск с воодушевлением поддержало такую инициативу.

Называя вещи своими именами, на первом этапе нашего знакомства мы с Юрием Григорьевичем были главными конкурентами –

кандидатами на управление проектом по созданию лица, и оба вышли в финал по результатам кадрового отбора. Сидя в приемной перед итоговым собеседованием с Ходорковским боевой генерал рассуждал так:

– Интересно, Толечка, кого из нас Миша в итоге выберет? Ты – молодой, энергичный, грамотный, опытный не по годам, глаз горит! Но я-то генерал: мне сподручнее с местной властью разговаривать, хозяйственные вопросы решать, договариваться с партнерами.

На полуслове нас прервал секретарь, жестом пригласив в кабинет к Михаилу Борисовичу. Не тратя лишних слов, Ходорковский сразу перешел к делу:

– Я размышлял, какое решение принять, и подумал, что в нашем случае оно может быть нетривиальным, – в глазах МБХ мелькнуло что-то похожее на смешок, – В лицее будет два директора: Юрий Григорьевич, вы – генерал, хороший администратор, за вами – отношения с местными властями, все хозяйственные вопросы и административное управление. Анатолий Александрович, перед вами ставлю главную образовательную задачу: работа с детьми, педагогические кадры, содержание учебных программ и «готовый продукт» на выходе.

Оторопев от такого поворота событий, мы завалились в ближайшую рюмочную на Покровке и решили как следует все обмозговать. Наконец Юрий Григорьевич сформулировал резюме:

– Вот что, Толечка! Коллектив не поймет, что такое два директора. Я готов быть у тебя замом.

Оценив мудрость и тактическую хитрость старого генерала, я предложил поступить наоборот: он – директор, я – зам.

Юрий Григорьевич налил нам по полной рюмке и торжественно встал для произнесения тоста.

– Анатолий, даю слово офицера, что ни одно решение даже по самому мелкому вопросу я никогда не приму как директор, если ты будешь с ним не согласен.

Мы выпили и проработали душа в душу на самых сложных этапах становления лица, пока Ходорковский не перекинул меня на новый участок работы.

Впрочем, не все было так гладко. В Одинцовском районе, где подходило к концу строительство корпусов лица, кто-то упорно рас-

пускал слухи о том, что мы собираемся готовить молодых боевиков для новых русских банкиров. Слухи подкреплялись «достоверными данными» о том, что диверсанта из «Вымпела» и генерала с боевым опытом на другую задачу просто не поставили бы.

Сначала с большим скепсисом к идее лицея отнеслись и в управлении образования Одинцовской администрации. Как выяснилось, до нас в России никто не создавал частных лицеев интернатного типа, а это означало полное отсутствие нормативно-правовой базы и типовой документации. Уж не знаю по какой такой традиции, но на нас посыпались доносы и жалобы как в местную администрацию, так и в адрес наших попечителей.

– Только бы у Ходорковского хватило духу не разогнать нас раньше, чем мы успеем что-то дельное сделать, – не раз сетовал Юрий Григорьевич после очередного выяснения отношений.

Но Ходорковский был верен своему слову: нам доверяли, не мешали работать и принимать самостоятельные решения.

После сдачи в эксплуатацию жилых и учебных помещений лицея вместе с Юрием Григорьевичем мы отправились на границу набирать наших будущих воспитанников. В самолете, как выяснилось, думали об одном и том же – отдадут ли нам офицерские вдовы своих детей, сумеем ли найти слова для материнских сердец, хватит ли нам сил, ума и опыта, чтобы заменить опаленным войной мальчишкам и девчонкам их семьи?

В мою память прочно врезался самый первый лицейский праздник, на который мы пригласили руководство пограничных войск во главе с генералом Андреем Николаевым. Как и полагается в таких случаях, вместе с начальниками приехала и пограничная пресса. Как ни странно, лица военных журналистов были скорее удрученными, чем радостными. Я не удержался и без обиняков спросил у одного корреспондента:

– Слушай, капитан, ты не обижайся, скажи как офицер офицеру: чем ты так недоволен? Тебе что – чужой праздник настроение портит?

Тот, казалось, только и ждал повода, чтобы выплеснуть свое раздражение. Вызов был принят.

– Как офицер офицеру задаю встречный вопрос: генеральских сынков набрали?

На этот вопрос мне отвечать не пришлось. Приглашая пройти на концерт, к нам подошел маленький Карен. Он приехал из разрушенного землетрясением Гюмри и был родом из многодетной семьи служившего там старшего прапорщика. Мне пришлось долго убеждать отца отдать мальчика в лицей. Глаза военного журналиста округлились:

– Погоди... Я знаю этого пацана и его семью. Что он здесь делает?

– Не все знаешь, капитан. Мама Карена погибла во время землетрясения несколько лет назад. У отца на руках остались трое сыновей...

Когда гости разъехались, я вернулся в директорскую и достал личные дела прибывших воспитанников. Скупые слова характеристик словно кадры военной кинохроники воскрешали горькие страницы нашей новейшей истории:

«...Отец геройски погиб, выполняя интернациональный долг в Афганистане».

«...Отец погиб при исполнении служебных обязанностей».

«...Мать погибла в результате террористического акта в Каспийске».

Но даже бумага не расскажет обо всем.

Командиры застав, захваченные в засадах и погибшие под пытками душманов, вертолетчики, сгоревшие заживо вместе со своими боевыми машинами, командиры пограничных кораблей, избитые до смерти контрабандистами, разведчики, отравленные неустановленными ядами, — их сыновья и дочери достойны того, чтобы родина позаботилась об их будущем. И совсем не важно, какая часть России — государство, бизнес или просто ли хорошие люди — возьмет на себя эту нелегкую ношу. Мы должны делать это всем миром. Главное — не забыть про наших детей, не предать память об их ушедших до срока родителях.

Лицей как лицей

Надо сказать, что среди наших первых воспитанников были дети и из полных семей. По негласному договору преимуществами при отборе в лицей пользовались дети погибших пограничников, да-

лее следовали семьи, в которых и отец и мать постоянно служили в горячих точках. И, наконец, семьи пограничников, проживающие в особо отдаленных районах.

Первым таким воспитанником стал Коля Добров¹, прилетевший из гарнизона, расположенного на побережье бухты Провидения. Папа у Николая служил в Заполярье старшим техником на вертолете пограничной авиации. Понимая, что лицей – едва ли не единственная возможность дать сыну хорошее образование, а вместе с ним и путевку в жизнь на «большой земле», папа очень переживал, что мальчик не захочет уезжать далеко от дома ради учебы.

Оставив отца на преподавательской кухне, мы с Николаем отправились осматривать лицей. В тот период дети жили по четыре человека в восьми двухкомнатных квартирах. В каждой одна комната отводилась для отдыха, другая – для самоподготовки. Полноценная кухня со встроенной мебелью и бытовой техникой позволяли лицеистам самим готовить себе пищу, а два совмещенных санузла с душем и ванной решали утренние проблемы, когда сразу четыре человека должны были быстро привести себя в порядок.

Внешне лицей был стилизован под классическую среднерусскую усадьбу XVIII века. И не случайно – когда-то местечко Коралово (в прошлом Караулово), что недалеко от поселка Ершово Звенигородского района, было частью имения князя Александра Васильчикова. Внутренняя отделка лицея называлась новомодным тогда словом – «евроремонт». Особую гордость у нас с Юрием Григорьевичем вызывала мебель. Мы лично рисовали и объяснял мастерам из Германии, какие столы, шкафчики и тумбочки нужны нашим ученикам. Все было продумано до мелочей и очень индивидуально. Перед тем как окончательно наладить быт в нашей школе, мы специально еще раз съездили в Пушкинский лицей в Царском Селе, где позаимствовали многие принципы нашего будущего жизнеустройства.

Уже позже, посещая самый известный лицей страны, наши воспитанники удивленно цокали языками и приговаривали: «Ну надо же – все как у нас!»

¹ Здесь и далее фамилии детей изменены.

Главная лестница была украшена картинами с изображением парусных судов, гербами России и лица. Два рыцаря, закованные в латы, напоминали, по каким морально-этическим принципам живет наше учебное заведение. Опытные цветоводы из Московского ботанического сада подобрали живые композиции для всех помещений. По нашему замыслу, воспитывать наших детей должно было все – даже стены. Продемонстрировав все эти прелести Николаю, я спросил новоиспеченного лицеиста о его впечатлениях.

– Лицей как лицей, – сердито буркнул юный эксперт из бухты Провидения. Но об отъезде домой больше не заговаривал.

Не прошло и трех месяцев, как Коля стал одним из лучших учеников, заслужив любовь и уважение товарищей за бесконечную доброту, силу воли и стремление к справедливости. В его юном сердце живут лучшие качества русской души – непосредственность и открытость, щедрость и широта характера, сила и доброта, абсолютное неприятие несправедливости и готовность простить признавшего свою вину. Однажды во время поездки в Санкт-Петербург, когда в Екатерининском дворце в Пушкине мы вошли в белоснежный сверкающий золотом и хрусталем балный зал, растерявшийся от нахлынувших эмоций Коля присел, схватился за голову и воскликнул: «Господи! Я сейчас умру от этой красоты!»

Мужские разборки

Первым по-настоящему неприятным внутригрупповым конфликтом в лицее стала конфронтация бывших детдомовцев (таких среди воспитанников у нас было четверо) и их приехавших с границы сверстников. Я не знаю, какими были бы в школе отношения внутри детского коллектива, да и морально-психологическая атмосфера вообще, если бы среди офицерских детей не оказался Вася Проклов, не по годам физически развитый мальчик.

В семье Васи, кроме него самого, еще шесть братьев и сестер. Все детство он провел на заставе, которая в условиях кризиса и финансовых перипетий научилась жить натуральным хозяйством. С малых лет Вася привык отвечать за большой дом, младших братьев и сестер. Несколько часов в день физического труда были

для него нормой. Сначала меня удивляло то, с какой радостью он брался за любую физическую работу, предпочитая всегда самую тяжелую.

Природа наделила Василия недетской силой, которую он унаследовал от отца-полковника, прославившегося в погранвойсках во время грузино-абхазского конфликта. Говорят, во время вынужденной рукопашной схватки он в одиночку без применения огнестрельного оружия разогнал дерущуюся толпу. Самых ретивых националистов он успокаивал по методу таможенника Верещагина¹, аккуратно складывая две горки поверженных хулиганов, корректно разделяя их по национальному признаку.

К сожалению, лицеисты из числа бывших детдомовцев, до того как попасть в наш коллектив, уже успели впитать в себя по-настоящему эковские традиции. Несколько человек из них во главе с самым крупным и физически развитым парнем придумали процедуру унижения прибывающих детей, чтобы раз и навсегда объяснить им, кто в доме хозяин. Новичкам полагалось снять штаны и получить по заднему месту ремнем. Закончилась такая «присяга», не успев начаться. Одним ударом Вася отправил зачинщика в глубокий нокаут:

– Следующий раз за присягой подходи сразу ко мне, а если тронешь пальцем хоть одного человека...

Бог нам судья, мы никого не стали наказывать за эту драку. Противостояние парней продолжалось еще несколько лет, но другие ребята от него уже не страдали. Однако этот эпизод до сих пор не дает мне покоя. Мурашки по спине, когда я начинаю думать: а что, если бы Васи не было? Если бы жуткая процедура морального опущения все-таки состоялась?

Наверное, педагог не должен учить своих воспитанников драться, но я до сих пор повторяю своему сыну: «Никогда никому ни при каких обстоятельствах не позволяй унижать себя и людей. Даже если это очень сильный и жестокий противник. Никогда не подчиняйся подонкам. Вступай в драку, даже если нет никаких шансов на победу. Можно жить и со сломанным носом, нельзя жить со сломанной душой».

¹ Персонаж фильма «Белое солнце пустыни» режиссера В. Мотыля (1970).

Машины ботинки

Среди первых девочек, приехавших с границы, была тихая, хрупкая, с огромными глазами, необыкновенно симпатичная Машенька Богданова. Родители Маши, и отец, и мама, служили в Таджикистане. Сказать, что дети пограничников в районах вооруженных конфликтов жили плохо, значит не сказать ничего. Им приходилось оставаться в постоянном заточении на территории застав или пограничных отрядов. За школьными автобусами целенаправленно охотились боевики из местных националистических группировок, девочек и женщин насиловали, в спину офицерам и военнослужащим-контрактикам стреляли из-за угла. В Пянджском погранотряде отобранных для учебы у нас детей эвакуировали под артиллерийским обстрелом боевые вертолеты.

В лицей дети приехали с отцом Маши Богдановой. Каково же было мое удивление, когда через три дня он снова появился, заметно встревоженный и чем-то огорченный. В это время ученики как раз вернулись из школы, и бесконечно счастливая Маша утащила папу к себе в комнату.

Откровенно говоря, все мы – и руководители, и воспитатели, и учителя, и обслуживающий персонал – страшно беспокоились о том, как пройдут дети акклиматизацию и начальный адаптационный период вдаль от близких. Мы постарались предусмотреть все: самые опытные врачи и воспитатели дежурили в лицее сутками. Голицынский госпиталь погранвойск в любую минуту был готов принять нуждающихся в медицинской помощи детей. (Все это оказалось нелишним – уже позже у одной из девочек, вернувшейся с каникул, обнаружили редкую форму малярии. И только экстренное вмешательство опытных военных врачей, знакомых с эпидемиологической обстановкой в Таджикистане, помогло нам избежать большой беды.)

Но больше всего мы переживали за психологическое состояние детей, тем более что большинство из них уже пережили далеко не детское горе. Захотят ли они остаться? Не попросятся ли домой? Сумеет ли мы вовремя заметить перемены в их эмоциональном состоянии? Тревожных вопросов было более чем достаточно. Именно поэтому внезапное возвращение Машиного папы заставило меня внутренне напрячься.

После разговора с дочерью в директорскую вошел совсем другой человек. Сразу было видно, что гора с его плеч уже свалилась.

– А теперь рассказывай, – в лоб спросил я, наливая успокоившемуся папаше крепко заваренный чай.

– Что рассказывать? – попробовал изобразить непонимание нежданный гость.

– Зачем приехал, рассказывай. Или у вас война закончилась, что боевые офицеры по несколько раз в неделю могут в Москву летать дочек проводить?

Машин папа расхохотался и поведал мне историю, из-за которой не спали почти сутки офицерские семьи целого пограничного отряда. Причиной тому стал телефонный разговор. Я вспомнил этот звонок, хотя, конечно, не мог знать его содержание.

В тот день мы пригласили портных и примеряли девочкам купленную для них одежду. Конечно, в лицее есть собственная форма, но надевается она только в особо торжественные дни. На каждый день учащиеся выбирают одежду сами, для чего регулярно вместе с воспитателями и завхозом выезжают на вещевые рынки. В то время у девочек-подростков особой популярностью пользовались стильные кожаные ботиночки с высокими берцами на слегка приподнятом каблуке. Всячески борясь с однообразием в одежде, мы отговаривали лицеисток покупать одинаковую обувь, но оказались не в силах убедить их выбрать другие модели.

Когда позвонила мама, Маша побежала к телефону, звонко постукивая по паркету новенькими ботиночками. Содержание разговора со слов отца привожу полностью.

– Машенька, доченька! Как ты там? Мы так по тебе соскучились!

Дальше Маша, мгновенно заскучав по дому, начинает потихоньку всхлипывать и отвечает на вопросы мамы сквозь слезы:

- Все хорошо, мама, не волнуйся.
- Как вас там кормят, деточка моя?
- Все хорошо, мама, не волнуйся.
- Тебе не холодно? Вас там одели?
- Одели, мама. Все хорошо, не волнуйся.
- А на ногах у тебя что?
- Ботинки, мамочка.

– Какие ботинки?! – голос мамы, отдававшей последнее, чтобы ее красавица достойно одевалась, начал нервно вибрировать.

– Как... у папы, – разрыдалась в трубку маленькая Маша.

Первые хлопоты

После первых каникул мы вздохнули с облегчением – все дети вернулись обратно, остаться дома не захотел никто. На каникулах педагоги постарались осмыслить накопившиеся проблемы. Все согласились, что большинство трудностей связано с организацией жизнедеятельности лицеистов. Конечно, кое-что не ладилось и с успеваемостью. К примеру, несколько человек к четвертому классу почти не умели писать. Русские мальчики, приехавшие с Кавказа, говорили с явным акцентом.

Как показали первые тесты, лишь единицы имели хорошие и удовлетворительные результаты. Но нас это не пугало. Мы верили опытным педагогам, обещавшим, что за год все воспитанники догонят своих сверстников в обычных российских школах. По сути, в лицее была создана система персональной образовательной поддержки каждого из воспитанников. Сотрудники лицея при этом работали в режиме «многостаночников»: проводили свои профильные уроки, давали индивидуальные консультации, отвечали за организацию внеклассных мероприятий во время своей смены, а также исполняли обязанности воспитателя и ночной няни.

В большинстве известных мне государственных детских домов эти функции распределены между разными сотрудниками. Но мы, с нашей немногочисленной группой воспитанников (на первых порах их было чуть более тридцати), не могли с финансовой точки зрения позволить себе такую роскошь и выбрали семейную модель жизнеустройства лицея. Кстати, к этому располагало и квартирное проживание детей.

Несомненным плюсом такого подхода, по нашему общему мнению, стало то, что педагоги наблюдали каждого ребенка и его проблемы в течение всего дня в самых разных ситуациях: в школе, в столовой, во время самоподготовки, на прогулке, на занятиях кружка, в ситуации неформального общения. При такой систе-

ме было очень сложно подобрать кадры, ведь далеко не каждый педагог готов работать и учителем, и нянькой, и воспитателем. В основном люди либо уходили сразу, либо оставались навсегда.

Большой неожиданностью для нас стал всплеск небрежного отношения лицеистов к выдаваемому имуществу – даже к самым красивым и дорогим вещам. Одежда и обувь буквально горели на детях. Носки, игрушки и нижнее белье не стирались, а выбрасывались. Я уже не говорю об обложках, портфелях и ластиках. Мы поняли, что получили серьезный рецидив синдрома иждивенчества, столь характерного для системы детских домов.

В поисках выхода из проблемы нам удалось нащупать один из главных принципов созданной впоследствии воспитательной модели – *дети с самого раннего возраста должны жить в системе экономических отношений и нести личную ответственность за свою хозяйственную деятельность.*

В это трудно поверить, но мы сняли проблему иждивенчества за несколько дней. Волшебным средством оказалась экономическая игра, и об этом стоит рассказать подробнее.

Министр безопасности Ньюландии

Летом 1994 г., уже после увольнения из «Вымпела», но до прихода в лицей, у меня появилась неожиданная возможность отдохнуть. Российский Союз ветеранов Афганистана выделил созданному мной детскому клубу «Кавалергард» несколько путевок в образовательный круиз по Волге. Мы только что вернулись из сложной спелеологической экспедиции по Крыму, и, передав детей игротехникам на корабле «Георгий Димитров», я очень надеялся отоспаться в отдельной каюте.

Но сбыться этим мечтам было не суждено. Каждые 10–15 минут в каюту врывались мои воспитанники. Мальчишки и девчонки просили проконсультировать, какой бизнес им лучше открыть, какого кандидата поддержать на выборах в парламент, в какое министерство устроиться на работу. Убедившись, что выпастись не получится, я решил сам посмотреть на то, что происходило на судне.