



## *Заседание кафедры*

**К**ороткий зимний день кончается, чуть позолоченный солнцем. Паутинка, на которой он повис, вот-вот оборвется. За окном в институтском саду ветер колеблет промерзшие ветки деревьев. Кое-где на них мотаются два-три уцелевших листа.

В комнате No 387 (третий этаж главного корпуса) идет заседание кафедры. За массивным старомодным столом в углу у окна сидит заведующий кафедрой профессор Завалишин Николай Николаевич, короче — Энэн, так его зовут все за глаза, а некоторые и в глаза. Он не обижается: хорошее имя — Н. Н. В прошлом веке так обозначалось нечто неизвестное, условное. «В ворота гостиницы губернского города NN...» Он тоже неизвестен, условен.

С виду это низенький старичок с желтой конической лысиной, обрамленной снизу и сзади венчиком белых волос. Стекла очков толщиной чуть ли не в палец прикрывают его глаза, сообщая им выражение непостижимое. Седые уши, шевелящиеся вставные зубы, пегие щетинистые усы — все это делает его внешность странноватой, если не страшноватой. Впрочем, привыкнуть к ней можно. На кафедре уже привыкли. Кое-кто даже считает наружность Энэна по-своему милой, как бывает милым откровенно карикатурный персонаж кукольного спектакля. В обращении с людьми доброжелателен, не придирается — чего еще можно хотеть от заведующего? А что иной

раз поговорить любит, что поделаешь. У каждого есть недостатки. Важно «не заводить».

Несколько поодаль, храня четкую самостоятельность, сидит заместитель Энэна доцент Кравцов — круглолицый брюнет, фигура огурцом, тонкие усики. Этот крепко себе на уме. Несмотря на молодость (тридцать пять лет), у него уже практически готова докторская на модную, современную тему «Методы системотехники в теории самонастраивающихся систем». Он твердо рассчитывает после смерти Энэна (или ухода его на покой, зла он ему не желает) занять его место и навести на кафедре порядок. Дальше рисуются ему перспективы еще заманчивее: член-корреспондент, возможно — академик. Торопиться не надо, он еще молод.

Помещение кафедры — узкое, продолговатое — половина какой-то парадной приемной прежнего, дореволюционного здания. Потолки со ржавыми потеками уходят ввысь, на пятиметровую высоту; под ними затейливая лепнина карнизов. Старинное здание в полуаварийном состоянии. Институту давно уже обещано новое где-то на окраине города, больше часа езды от центра. Постройка еще не начата, но ремонтировать старое здание уже перестали.

По всему помещению в разнообразных позах сидят преподаватели кафедры — доценты и ассистенты. Профессоров, кроме Энэна, нет ни одного, что ему постоянно ставит в вину ректорат («Мало работаете над выращиванием кадров»). Первым, по-видимому, будет выращен Кравцов.

На высоком железном ящике из-под импортного оборудования, так называемом электрическом стуле, сидит Семен Петрович Спивак, богатырь-бородач в вельветовых брюках, которого на кафедре зовут «тучный-звучный». Он не тучен, а просто громоздок и занимает много места. Ноги его расставлены в стороны, ботинки

(размер сорок шесть) зашнурованы невпопад. Черная борода вокруг рта обметана серебряной белизной, как меховой воротник на морозе. Среди этой белизны ярко выделяется большой влажногубый рот. Семен Петрович в целом красив, хотя излишне массивен и агрессивен на вид. Студентки по нем обмирают, несмотря на его возраст (около пятидесяти) и репутацию великого двой-костава. На железном ящике он сидит из принципа, с тех пор как однажды во время заседания кафедры под ним рухнуло кресло. Семен Петрович, вообще человек горячий, очень уж пылко с кем-то спорил, привел неотразимый довод — трах! — и готово. «Нельзя так переживать!» — упрекала его делопроизводительница Лидия Михайловна, единственный человек на кафедре, кому было дело до мебели. Остальные отпускали плоские шутки, конечно, насчет Александра Македонского, по традиции упоминаемого каждый раз, когда речь идет о ломании стульев.

Новая мебель — низкие тонконогие столы, хрупкие стулья и кресла в форме не то корзин, не то рыболовных вершей — была спущена кафедре в прошлом году по институтскому плану переоборудования. Все приняли ее безропотно, один Энэн наотрез отказался расстаться со своим столом-мастодонтом изготовления тридцатых годов. И, как видно, не прогадал: новая мебель оказалась прискорбно непрочной. Через полгода она, как говорили преподаватели, «прошла уже период полураспада» — у стола дверцы не закрывались, а ящики, наоборот, открывались с трудом. От половины стульев остались рожки да ножки, которые институтский столяр не брался ремонтировать, говоря: «Дрова!» А стол Энэна с прибором каслинского литья (чернильница в форме головы витязя) как стоял десятилетиями, так и стоит.

Недалеко от двери — Лев Михайлович Маркин, полуседой, взъерошенный, с выражением привычной иро-

нии на тонком лице. Из иронии он себе сделал нечто вроде службы.

За одним столом рядышком две подруги — Элла Денисова и Стелла Полякова. Элла — лучезарная блондинка с карамельно-розовой кожей — по праву считается первой красавицей кафедры («Мисс Кибернетика», — называет ее Маркин). Это, впрочем, не слишком много значит, ибо женщин на кафедре раз-два и обчелся. Стелла постарше ее, некрасива, с овечьим лицом, но, что называется, стильная, модно одетая и, главное, обутая. Сейчас на ней туфли на высоченной платформе. Она то и дело осматривает свою змеевидную ногу, выставив ее боком из-под стола.

Прямо за ними — ассистент Паша Рубакин, мутноглазый, долговолосый, рваные джинсы «под хиппи», папироса за ухом. Голос у него как из подполья, разговор всегда не по существу, но чем-то интересный.

Рядом с ним как будто для контраста — Дмитрий Сергеевич Терновский, один из старейших сотрудников кафедры, немолодой, бело- и густоволосый, из тех, что в давние времена назывались педантами: ровный пробор не сбоку, а посреди головы, чеховское пенсне на цепочке, безукоризненный черный костюм, после каждой лекции чищенный щеточкой. Кроме Терновского, все преподаватели ходят с ног до головы в мелу. «Все мы одним мелом мазаны», — говорит Спивак. Он-то ухитряется измазать мелом не только перед и рукава, но и спину.

За Терновским, опершись подбородком о кисти рук, скрещенные на спинке стула, сидит Радий Юрьев — узкоголовый, с откинутой назад шапкой густых темно-рыжих волос, не первой молодости, но с полной обаяния юной улыбкой, открывающей длинные желтые красивые зубы. Улыбка Радия совершенно непобедима («проникающая радиация» — говорят о ней на кафе-

дре). В кафедральных спорах и столкновениях Радий обычно выступает в роли буфера.

Кажется, только эти перечисленные и слушают докладчика, остальные просто томятся. Кое-кто, еле скрывая, читает одним глазом роман.

Докладывает Нина Игнатьевна Асташова — смуглая стреловидная женщина, не очень-то красивая, не очень молодая (ближе к сорока), но стройностью и стремительностью по-своему привлекательная. Что-то в ней от дикого животного — серны или косули.

Речь идет о двойках. Только что свалилась зимняя страда — экзаменационная сессия, остались досдачи и пересдачи. «Не вся еще рожь сvezена, но сжата. Полегче им стало», — выразил это Маркин словами Некрасова. Он вообще по уши набит цитатами, поминутно вставляет их в разговор, иногда даже удачно. Огромная память. «Нецеленаправленная», — говорит о ней Кравцов.

Согласно плану заседаний кафедры обсуждаются итоги сессии. Асташова говорит громко, на всем лекционном поставе голоса, рассчитанного на большую аудиторию, с четкой дикцией, выделяющей концы слов, — хоть сейчас записывай. Опытные преподаватели часто так говорят — громко, складно и авторитетно, оставляя впечатление высокомерия, в общем-то ложное. Просто профессиональная выучка.

Такова обстановка. Идет доклад.

— Вопрос о двойках не нов. Каждую сессию мы его обсуждаем, толчем воду в ступе. У этого вопроса нет решения. «В одну телегу впрячь не можно коня и трепетную лань». Что нужно деканату? Казенное благополучие. Чтобы процент хороших и отличных оценок неуклонно возрастал от сессии к сессии, а процент двоек падал. И ведь возрастает, и ведь падает! Дважды в год мы участвуем в унижительной процедуре — слушаем доклад о ходе борьбы за успеваемость. Высчитываются

проценты, доли процентов, строятся диаграммы... И как не стыдно такой ерундой отнимать время у занятых людей?

— Правильно говорит! — крупным басом одобрил Спивак.

— Вам будет предоставлено слово, — сказал Кравцов. (Энэн молчал, загадочный за очками.) — Продолжайте, Нина Игнатьевна.

— Продолжаю. Мечта деканата — чтобы все студенты учились отлично. Явный абсурд, ибо само слово «отличный» значит «отличающийся от других». Пятерка немислима без фона. Это не эталон метра, хранящийся в палате мер и весов. Экзаменатор, ставя оценку, мерит знания студента не по абсолютной, а по относительной шкале.

— Эх, не то! — сказал, страдая, Спивак. — Дело не в пятерке, а в двойке.

Кравцов постучал карандашом по столу:

— Прошу докладчика продолжать, а остальных — воздержаться от замечаний.

— Продолжаю. С одной стороны деканат, с другой — мы. Им нужно формальное благополучие, нам — неформальные знания. Конечно, проще всего было бы пойти им навстречу: двоек не ставить совсем, троек — минимум, четверок и пятерок — по требованию. Жизнь будет легкая, никто нас не попрекнет, кроме нашей совести...

— «Когтистый зверь, скребуший сердце, совесть», — услужливо подсказал Маркин.

— Да, совесть, — подчеркнула Асташова, потемнев лицом. — А это, как учит жизнь, опора хрупкая, ненадежная. Поведение человека диктует не совесть, а объективная обстановка. Эта обстановка, хотим мы или нет, толкает нас в мир фикций. Фиктивных оценок, фиктивных достижений, фиктивной отчетности...

— Не замахиваетесь ли вы слишком широко, Нина Игнатьевна? — осторожно спросил Кравцов.

— Напротив, замах чисто местного масштаба: я говорю о наших вузовских делах. Как учитывается наша работа? По среднему баллу, по проценту двоек. Это же курам на смех! Кто как не мы сами ставим себе эти оценки? Давайте сравним с другими областями производства. Где это слыхано, чтобы работа завода, фабрики, мастерской оценивалась по отметкам, которые они сами себе выставили? А у нас получается именно так! Формальные критерии, не подкрепленные объективными способами контроля, неизбежно порождают очковтирательство.

Услышав «очковтирательство», Кравцов насторожился и подал голос:

— Я возражаю. Голословное обвинение.

— Не голословное. Давайте будем честными. Пусть каждый спросит себя, сколько двоек он бы выставил, если б не давление сверху?

— Я? Столько же, сколько сейчас, — сказал Спивак.

— Верю. Но вы исключение. Правило известно: три пишем, два в уме.

— Не согласен, — сказал Кравцов. — Я ставлю оценки без всякого давления.

— Вы тоже исключение, — нелюбезно ответила Асташова, оскалив косенький зуб.

— Нина Игнатьевна права, — сказал Терновский. — Прежде чем поставить двойку, трижды задумаешься. Поставишь — всем хуже: студенту, тебе самому, кафедре, факультету... А толку что? Ты ему двойку, а он к тебе же вернется пересдавать, как бумеранг. А время на пересдачи в нагрузку не предусмотрено, идет прямохонько в перегрузку. Ну ладно, к перегрузкам нам не привыкать. Главное, приходит он, чаще всего зная не лучше, а хуже, чем в прошлый раз. Опять двойка. А деканат его еще раз пришлет. И еще, и еще. По действующ-



шим правилам нельзя пересдавать больше двух раз — на третий ставится вопрос об отчислении. А деканат, как известно, боится отсева. Вот и присылает «в порядке исключения» раз за разом. Капля долбит камень. Учтешь все это, подумаешь-подумаешь — и поставишь тройку. Все равно этим кончится.

— Нет, не все равно! — загремел Спивак. — Кому все равно, пусть убирается вон из вуза!

— Позвольте, товарищи, мы, кажется, перешли к обсуждению, не дослушав доклада, — вмешался Кравцов. — Нина Игнатьевна, мы слышали ваши критические замечания. Но критика без конструктивных предложений бесплодна. Что, в конце концов, вы предлагаете?

— Неужели не ясно? Предлагаю прекратить практику оценки работы преподавателей, кафедр, института в целом по успеваемости студентов. Ликвидировать дутые отчеты о ходе борьбы за успеваемость. Избавить нас от мелочной опеки деканата...

— Ну, это невозможно, — солидно сказал Кравцов. — В нашем обществе...

— Именно в нашем обществе это и возможно. В частности, в вузе. Пусть нашу работу оценивают по выходу, по качеству работы наших выпускников.

— Утопия. Еще предложения?

— Только самые общие. Подбирать людей тщательнее, доверять им больше, контролировать меньше. И, главное, контроль должен быть квалифицированным.

Кругом зашумели. Кравцов застучал по столу костяшками пальцев:

— Товарищи, товарищи, вы не даете докладчику закончить.

— Да у меня, пожалуй, все. То, что я говорю, одним известно, другим неприятно, а третьим просто неинтересно. Недаром профессор Завалишин спит.

Все поглядели на Энэна — он и в самом деле спал. Такая уж у него была особенность: дрящущая речь одного человека действовала на него неодолимо. Что-то на него наваливалось, мягко давило, он погружался в сон, как в огромный, размером с мир, пуховик. Правда, спал он непрочно, все время сохраняя какой-то контакт с происходящим и отдаленно понимая, о чем речь. Как только упоминалось его имя, он просыпался. Вот и сейчас он приподнял голову, открыл глаза, дернул дважды щекой и, дважды заикнувшись, сказал:

— Я не сплю. Я все слышу.

— Значит, мне показалось. У вас были закрыты глаза.

— Веки тяжелы, — сказал Энэн, снова закрыл глаза и опустил голову.

— Тоже мне Вий, — шепнула Элла.

— Хорошо, что спит, — ответила Стелла. — Не дай бог, проснется, начнет говорить... «На заре ты ее не буди».

— Может быть, есть вопросы к докладчику? — спросил Кравцов, пытаясь ввести заседание в русло. Маркин поднял руку:

— Позвольте вопрос. Тут как будто упоминались два персонажа: конь и трепетная лань. Как это понимать?

— Деканат и мы, — пояснил Спивак.

— Кто конь и кто лань?

— Конь — деканат, а трепетная лань — мы.

— Как раз наоборот, — сверкнула глазом Асташова. — Трепетная лань — деканат. Трепещет-то он, а не мы. Если бы мы трепетали, давно бы не было двоек.

— А нельзя ли, — не унимался Маркин, — рассмотреть эту конфликтную ситуацию как парную игру с нулевой суммой?

— Глупо, — ответила Нина.

— Товарищи, товарищи, не будем оскорблять друг друга, — вмешался Кравцов. — Нам еще предстоит прения по докладу. Кто хочет выступить?