

# Идеальное будущее школьного образования

Интервью с зам. директора по науке лицея «Вторая школа», директором Вечерней многопредметной школы (ВМШ) при лицее «Вторая школа» Александром Ковальджи.

## Какой вам видится связь между проходящими в России реформами науки и образования?

Наших реформаторов мало интересует наука, и мало интересует образование. Их они рассматривают чисто прагматически, как некоторую сферу деятельности, в которой надо наводить порядок. А порядок в их представлении – это вертикаль власти, это некий винтик в механизме, который должен крутиться по их понятиям хорошо. А хорошо – это значит по очень примитивным критериям, типа среднего балла, ЕГЭ и так далее. И, конечно, экономия денег.

И получается так, что когда люди думают не о том, что, на самом деле, важно, а о том, что легче измерить и урезать, то, естественно, система начинает работать неправильно. Подумаем, для чего объединяли, укрупняли школы или вузы? С целью оптимизации расходов. Было 5 директоров, – станет один директор или один ректор. Экономия! Или, казалось бы, если в одной школе у детей невелик выбор профильных предметов, объединим, сделаем большую школу, и будет больше профилей. Во многих странах Европы так и делают. Создали образовательные комплексы, и в них вроде бы ребенок может найти всё: кому-то интересна математика, кому-то иностранные языки, а кому-то – биология.

Но на деле получается не так. Те же американцы укрупняли-укрупняли школы 20 лет подряд, а потом поняли, что это не оправдано. Исследования психологов, социологов и педагогов показали, что в образовательных комплексах учителя и директора не так болеют за школу, не воспринимают ее как часть своей жизни. Эффективный менеджер – это не тот человек, который переживает за каждого ребенка. У него уже некий «глобальный» уровень мышления и принятия решений, за которыми он перестает различать детей. Ему нужны отчеты подчиненных, нужны всякие планы, программы и так далее. А для учителя это большой конвейер, в котором нет своего класса.

Для настоящей школы это губительно, если понимать школу как глубокое общение между людьми, где нужно увлечь ученика своим любимым делом. Если ученика не увлечь, то никакие самые передовые технологии не могут достичь тех же результатов, каких удалось добиться настоящему учителю-энтузиасту или директору, который очень любит свою школу и вкладывает в нее душу, а не только зарабатывает себе баллы и деньги. Ну, вот Александр Попов, директор Челябинского лицея №31, очень любит школу, она часть его существования. И поэтому он все время думает, как помочь каждому ребенку, как улучшить преподавание, он гибко реагирует на любые новые возможности или трудности.

А когда школа превращается в технологическую цепочку, когда запрограммированы все действия, то и учителя, и дети начинают чувствовать себя неуютно. Дети чувствуют, что попали в конвейер, что личность уже особо никому не важна, от них лишь требуется выполнения каких-то заданий, движения по «конвейеру», от контрольных и экзаменов к финальному выпуску «готовой продукции».

Пока, наконец, чиновники не поймут, что нельзя методы технологической настройки оборудования, которые применяются к заводам, фабрикам и так далее, применять к школе и к живым детям, школьное образование будет страдать. Те же американцы сейчас свои огромные комплексы разукрупняют обратно. Они посчитали, проведя тщательные исследования, что оптимальный размер школы – около 500 человек.

Кроме того, практика показала, что специализированные школы – не там, где есть все профили, а где направление работы сфокусировано на одной области: физмат школа, биохимическая, лингвистическая, биологическая и так далее, они более эффективны. Там можно собрать команду преподавателей, профессионалов, которые любят свой предмет, и там возникает особая среда общения. Когда у всех детей в такой школе есть главное увлечение, то дети начинают расти как на дрожжах. В атмосфере, где собраны увлеченные дети и увлеченные учителя, где у всех общий предмет увлечения, качество обучения гораздо

выше, чем в школе, фрагментированной на маленькие кусочки профильных классов, и где учителя не представляют собой единого коллектива.

Но если школа объединена под одной крышей лишь формально, то это уже не целостный организм. Разве что в ней есть общая бухгалтерия, общий директор, который не очень вникает в детали. Но сам учебный процесс всё равно фрагментирован, математики решают свои проблемы, а гуманитарии – свои. Кроме того, система формальных показателей качества обучения и успешности учителей построена так, что детям **выгоднее** выбирать предметы попроще, чтобы набрать нужное количество кредитных баллов. И учителям тоже **выгоднее** упрощать свой курс, чтобы дети становились более «успешными».

Этот культ успешности пошел из Америки. Там очень многонациональное и многослойное общество, там сложный социальный, интеллектуальный, культурный, религиозный состав населения, и было очень трудно обучать всех детей на высоком уровне. Поэтому там ввели дифференцированное обучение, которое якобы по выбору. Но понятно, что ребенок из бедной негритянской семьи, конечно, не будет выбирать себе сложный – профильный уровень по разным предметам.

Но смысл был не в том, чтобы дети лучше учились, а в том, чтобы уменьшить социальную напряженность. Во времена президента США Дж. Кеннеди в стране были серьезные этнические и социальные конфликты. И кто-то из психологов выдвинул идею, что для снятия напряженности в обществе нужно детей больше хвалить и меньше ругать. И вообще у ребенка должно быть впечатление, что у него всё ОК.

Поэтому сейчас мы наблюдаем, что в американских школах запрещено ставить двойки, запрещено критиковать учеников, и вообще учитель связан по рукам и ногам, он только «урокодаватель». Некоторые наши учителя, которые уезжают в Америку, сталкиваются с колоссальными трудностями, когда родителям нельзя сказать правду. Как только они родителям говорят: «У ребенка такие-то проблемы, надо бы ...», те тут же жалуются директору, и директор ставит вопрос об увольнении учителя из школы.

### **Странно, да.**

К сожалению, мы идем по этому же пути. То есть мы копируем чужой опыт, причем копируем без разбора, без попытки привязать его к нашим традициям, нашим условиям, к нашему благосостоянию, копируем грубо и бездумно. И я для себя объяснил, почему это так. Конечно, у нас есть свои проблемы, их надо решать, но у нас совершенно не тиражируется, не транслируется собственный положительный опыт. У нас масса «историй успеха» в разных городах и разных школах. Но этот опыт так и остается уникальным событием. Ни Российская академия образования, ни Министерство образования и науки не посылают туда специальных комиссий, делегаций, чтобы этот опыт как-то обобщить или хотя бы зафиксировать. Все наши учителя-новаторы работают сами по себе, их опыт открыт лишь узкому кругу лиц.

### **Почему это происходит?**

На мой взгляд, государственная система устроена у нас по принципу **формальной эффективности**. Делается то, что можно реализовать побыстрее, то, что можно реализовать с наименьшими затратами сил и денег, и в то же время позволит обогатиться тем, кто эти реформы проводит. Когда наши большие чиновники берут и копируют чужой опыт, то, во-первых, они ничего не придумывают сами, но все лавры пожинаяют. В-вторых, все денежные потоки все равно идут через них, и они их распределяют, и они знают, как их осваивать. Вот в этом беда.

Экономический механизм государства устроен так, что **власти выгодно часто устраивать крупные реформы**. И это путь к катастрофе. У нас государственная система работает без обратных связей, у реформируемых никто не спрашивает, хотят ли они этих реформ, а главное, никто не интересуется, хорошо ли они проведены. Нужно лишь поставить галочку в отчете и переходить к следующей реформе. Так устроена наша система управления.

### **Как вы относитесь к инициированной властью реформе Академии наук?**

Как только я об этом услышал, то подумал, что решили закрыть последний источник самостоятельности и, как говорят, вольнодумства. Я еще тогда не знал про «Академсервис» и прочее. Самоуправляемая система никак не может вписаться в нашу вертикаль власти. Она не подчиняется логике наших высших чиновников. Поэтому я думаю, что главным устремлением было, все-таки, подчинить ученых и управлять ими напрямую. А если задача «подчинить и управлять», то, естественно, этим должны заниматься менеджеры, а не члены Академии наук. Отсюда и возникает идея управления имуществом. То есть заодно оказывается, что это еще и выгодно. Выгодно тем конкретным людям, которые этим будут заниматься.

Кроме того, я думаю, что здесь большую роль играет неуважение к науке. Денежные воротилы, которые расплодились в высших эшелонах власти, понимают, что для того, чтобы хорошо жить, совершенно не нужно хорошее образование. Нужно лишь уметь добраться до рычагов власти, до денежных потоков и дальше это все распределять и осваивать. И эта логика, что главное – тотальный контроль и управление финансовыми потоками, порождает раздражение чиновников ко всяким умникам, которые что-то там позволяют себе говорить, когда у них нет ни власти, ни денег. Независимое мнение – постоянный источник раздражения.

Именно поэтому наши высшие и низшие чиновники охотно присваивали себе липовые звания докторов и кандидатов наук. Но это было лишь побрякушкой вроде браслетов и дорогих машин. А то, что наука – дело серьезное, наука – дело стратегическое, это выпадало из логики обогащения, логики власти, которых они добивались.

И еще одна причина, которая все это породила, состоит в том, что Россия – слишком богатая страна. То есть она настолько богатая, что можно иметь абсолютно неэффективную систему управления и при этом обеспечивать беззаботную жизнь, по крайней мере, высшим эшелонам власти. Над этим один экономист очень горько пошутил: «Нашему правительству, нашему руководству достаточно иметь 120 000 специалистов на всю страну, которые будут обслуживать нефтяную и газовую трубу. Все остальные не нужны, они просто лишние люди». И пока у нас такое незаработанное трудом и профессионализмом благосостояние будет продлеваться, боюсь, что ничего не изменится. Пока не рухнут цены на нефть, наше государство будет позволять себе такие безобразные поступки в виде разгона Академии наук и унижения ведущих ученых.

Потом они же приползут к этим академикам с просьбой: «Спасайте, придумайте что-нибудь, чтобы страна не пришла к полному развалу». Всё это чванство неизбежно кончится, как только в стране начнутся серьезные проблемы. А проблемы начнутся довольно скоро. По прогнозам специалистов, грядет так называемая «сланцевая революция», когда будут **освоены уже созданные дешевые технологии** добычи нефти и газа из сланцев. В Америке эти дешевые технологии настолько развиты, что в США перестали закупать нефть и газ, им хватает своих. Если Украина освоит эти технологии, а у них гигантские залежи сланцев, то наши нефть и газ им больше не понадобятся. И цены на углеводороды обрушатся. А у нас половина бюджета держится на нефтяных доходах. И тогда окажется, что у нас нет ни нормальных дорог, ни на машиностроения, ни сельского хозяйства, и вообще страна не интересна миру. Единственное, что у нас останется, – распродавать территории.

**Критики говорят, что Академия наук не могла себя, как Мюнхгаузен, самореформировать, что обязательно нужно было давление извне. Вы верите в возможность самореформирования крупной системы?**

Сначала надо понять, в каких условиях функционирует эта крупная система. Крупная система хорошо функционирует, когда работают те самые обратные связи, когда что-то разрабатывается, что-то внедряется, когда та же Академия наук не висит в безвоздушном пространстве. Нобелевский лауреат Жорес Алферов написал письмо Президенту со словами: «У нас множество первоклассных разработок, которые не внедряются, некому внедрять. Нет технологической базы, нет денег». Значит, эта крупная система по-настоящему не востребована, нет приводных ремней, мотор крутится вхолостую.

Наука в системе, в которой она не востребована, не может нормально развиваться, и тем самым не может реформироваться. Потому что она же не может ради самой себя существовать. Наука – всегда часть государства. Она, во-первых, должна развивать технику, экономику, во-вторых, она должна развивать образование, а наука у нас тоже достаточно отстранена от образования. Мы сейчас говорим о том, что надо как-то наладить такую связь между наукой и образованием, но связи нет, и денег на это нет, и политической воли на это нет. У нас сейчас загибается журнал «Квант», едва дышит, а кого это волнует? Когда-то журнал «Квант» выходил тиражом в 300 тыс. экземпляров, а сейчас – 3 000. В другом бы государстве чиновники от науки и меценаты бросились спасать такой журнал.

**Кажется, что такая же судьба у многих научно-популярных журналов.**

Я вижу, что все беды от того, что у нас больное государство. Дело не в Академии наук, а в том, что разваливается всё, куда ни посмотри. И одна отдельно взятая Академия наук не может чувствовать себя хорошо и провести отдельно взятые успешные реформы. Тут нужны глобальные перемены. У нас же перевернутая пирамида власти, когда любой чиновник подчиняется не людям, а только более высокому чиновнику. Он абсолютно не зависит от тех, ради кого он существует. Чиновник давно перестал быть слугой народа. Он – слуга вышестоящего начальника, обслуживает своего патрона. Если он плохо будет обслуживать, его поменяют на более услужливого. Так формируется отрицательный отбор по вертикали

власти: всплывают на поверхность не те, кто болеет за дело, а те, кто умеет лучше угодить. Причем угодливым прощаются многие прегрешения в особо крупных размерах.

### **И что же делать? В условиях, когда нет нормальной политической системы, выборов, суда, создавать какие-то локальные ниши для выживания всего живого?**

Дело в том, что у нас всё живое пытаются закатать под асфальт. Потому что живое раздражает и пугает начальников, им удобнее, как при социализме, планово-распределительная система, к ней и возвращаемся.

### **Как живется «Второй школе»?**

К нам приходили очень настойчивые предложения с кем-нибудь объединиться. Но мы находили веские аргументы, почему такое объединение – неудачное. Тогда нам предлагали новые варианты. Где-то после четвертого предложения, когда мы опять отбились, от нас временно отстали. Но я не знаю, надолго ли отстали.

### **Продолжается ли в Москве процесс укрупнения-оптимизации?**

Да, к сожалению, он продолжается.

### **Насколько он удачен?**

По-моему, он не может быть удачным. Возможно, с точки зрения экономики, на объединившиеся образовательные организации стали меньше тратить денег, но если говорить психологически, то уже сложившиеся коллективы разрушены, так как они уже не имеют возможности самоорганизовываться, как это было раньше. Но я говорю о лучших школах. Понимаете, если какая-то школа в полном упадке, то ее что объединяй, что не объединяй... Я говорю о хороших школах. Даже школа № 57, и та стала говорить, что ей тяжело с новой школой, где всё не так.

Сейчас школы теряют индивидуальность. Школы были разные. Были обычные, были специальные, школы для трудных детей, для больных детей, логопедические школы. Сейчас введено финансирование по одинаковым правилам. И мы сразу почувствовали проблемы, у нас была система ассистентов. Нам было важно, чтобы, во-первых, детям уделялось больше внимания, потому что когда учитель один, это одно, а когда у него есть помощник, то можно вдвое быстрее отвечать на любые вопросы, раздать любые материалы, проверять домашние работы.

Кроме того, такая система способствовала воспроизводству хороших учителей. Те старшекласники, студенты, выпускники, которые приходили ассистентами, довольно быстро вырастали в преподавателей. При такой системе не нужно было никаких пединститутов, они уже овладели методикой, у них уже есть материалы, есть опыт общения с детьми и коллегами и так далее.

И нынешняя «уравниловка» нас подкосила, потому что мы стали экономить на совместителях, на полставочниках, на ассистентах. Это, конечно, беда, ведь для сильных школ такое самовоспроизводство необходимо как воздух. Сейчас мы пытаемся эту систему удержать. Мы – математическая школа, а сейчас принята программа поддержки математических школ, значит, мы как-нибудь выйдем. Мы стали ресурсным центром, будем читать лекции и зарабатывать себе деньги. Но что делать обычным школам, не математическим, не биохимическим и не языковым? Как они будут выживать, я плохо себе представляю.

### **Алексей Сгибнев, учитель школы «Интеллектуал», рассказал о том, что у выпускников, сдававших ЕГЭ честно, были проблемы из-за того, что списавшие получили более высокие баллы. Ваших выпускников как-то это затронуло?**

У нас всегда был высокий балл по ЕГЭ, поэтому практически все, кто хотел куда-то поступить, туда и поступают. Но есть проблемы в течение года. Поскольку многие родители знают про все эти безобразия с ЕГЭ, то они думают, какие меры предпринять. Сначала они боялись кавказских республик, где было много «стобальников», непонятно каких и откуда взявшихся. Это очень напрягало родителей. Ведь стобальники автоматически зачисляются в вуз и, тем самым, сокращают число бюджетных мест для поступления.

Сейчас к этому добавилось глобальное списывание, которое резко повысило число нечестных поступающих. В этом смысле родители мандражируют, они пытаются нанять репетиторов. И хотя мы объясняем, что репетиторы не нужны, что качество обучения у нас достаточное, все равно они на это идут. Это ведет к перегрузке детей. Но родителям кажется, что если они отстегнули деньги на репетитора, то исполнили свой долг, для большей

надежности. А то, что ребенок недосыпает или спит на уроке, их не волнует. Короче говоря, с ЕГЭ, проблема тяжелая.

### **У вас есть решение этой проблемы? Что делать с ЕГЭ в наших условиях в России?**

В условиях России я бы, конечно, многое поменял. Во-первых, ЕГЭ лучше бы спустить на уровень 9-го класса, там бы он был более-менее уместен. Тогда он будет проверять действительно, насколько дети усвоили базовую школьную программу. Потому что совмещение выпускного экзамена с поступлением в вуз, – это ложная посылка. Да и борьба с коррупцией породила лишь новую коррупцию. Получилось только хуже. Все, кто предупреждал о последствиях такого ЕГЭ еще в 2001 году (я специально перечитывал статьи), как в воду глядели: то, что мы сейчас пожинаем, это было ясно еще тогда.

### **Вам скажут, что дети из регионов теперь могут поступить в центральные вузы, что возросла географическая мобильность.**

Во-первых, здесь и не пахнет равноправием, потому что ребенок из сельской местности не может подготовиться к ЕГЭ так, как это могут дети в крупных городах. И потом, ребенок сюда приезжает без мамы и папы, особенно если семья небогата, и как он проживет при московских ценах, абсолютно заоблачных для жителей из глубинки? Ребенок просто не сможет учиться здесь по материальным соображениям, потому что на стипендию не проживешь, а родственников поблизости нет, это страшное дело.

### **Но как же организовать систему поступления в вузы без ЕГЭ? Вернуться к прежней системе?**

Давайте смотреть, что делается. Допустим, позакрывали кучу так называемых неэффективных вузов в регионах. Но они могут быть неэффективными по сравнению с Москвой и Санкт-Петербургом, а у себя в регионе они выполняли самую что ни на есть жизненно важную функцию. Они обеспечивали и воспроизводство кадров, и образование, и медицину, а их признали неэффективными по сравнению с самыми лучшими вузами и позакрывали. Это же просто вредительство.

Или у нас была кампания по закрытию педагогических вузов, что их надо присоединять к университетам, и в результате опять же оголили провинцию. Раньше были свои пединституты, которые поставляли учителей. А сейчас непонятно, кто пойдет преподавать. Тоже самое и с врачами, и так далее. У нас ведь сначала бросают лозунг, а дальше под него подверстывают всё остальное.

По моим понятиям, российская школа переживает очередные тяжелые времена. Есть большой накопленный эффект проблем. Он состоит в том, что учителя находятся в достаточно униженном состоянии. Профессия учителя воспринимается как неперспективная для карьеры, профессия не денежная, профессия тяжелая, из этого следуют психологические проблемы. Если проверять тетради честно, то это очень тяжелый труд. Индивидуальная работа со школьниками – это очень тяжелый труд.

Короче говоря, профессия учителя и тяжелая, и не престижная, а потому талантливая молодежь в учителя не идет. Но ведь главная фигура в образовании – это учитель. Если есть хороший учитель, то у него может не быть хорошего учебника, но он хорошо научит. И наоборот, если учитель не любит свою профессию, если он слабый учитель, то ему дай самые лучшие программы, самые лучшие учебники, он ничему детей не научит.

Поэтому самая главная проблема образования – это престиж профессии учителя, оплата его труда, его нагрузка. Если профессия учителя будет уважаема в обществе, то можно не думать о стандартах и программах, напротив, состоявшиеся учителя сами предложат, что и как нужно менять.

У чиновников и общества должно быть доверие к учителю. Однако ими все время пытаются управлять. Сейчас, например, чиновники предлагают отменить домашние задания. Это же позор для государства! Предлагающие такое люди занимаются не своим делом. Представьте себе, что генеральный конструктор Сергей Королев занимался бы вопросами винтов и гаек в слесарной мастерской, это не его уровень: слесарь лучше знает, какие ему нужны винты и гайки, и как их закручивать, для этого не надо Постановления Правительства.

Как раз об этом была передача на телеканале «Мир», и я сказал, что давайте доверять учителям. Например, у нас в школе есть разные типы учителей. Одни придают большое значение домашнему заданию, они специально подбирают задачи, специально разбирают их на уроках, это некая часть их обучающего процесса. Но есть не менее успешные учителя, которые совсем не задают домашних заданий, у них ставка на другое: они развивают интерес школьников, устраивая какие-то беседы, факультативы, советуют специальную литературу.

Еще есть учителя, которые задают домашнее задание, а потом его не проверяют. У них такая система: они в начале урока дают десятиминутную проверочную работу, если человек дома не потренировался, он, скорее всего, провалит эту десятиминутную работу. Дети сами понимают, что «домашка» – им в помощь, чтобы они могли разобраться, что к чему и, соответственно, проверить себя на следующем уроке.

Систем много, и **не надо всё это унифицировать, не надо ничего вводить или запрещать** Учитель, если он профессионал, лучше знает, как ему работать с детьми. Так же, как не надо издавать Указов Президента или Постановлений Правительства "как медсестрам делать уколы". Это не уровень верховной власти, это уровень соответствующих медицинских учреждений.

Нынешняя тенденция к заорганизованности и ручному контролю меня тревожит. Чиновники пытаются всё и всех подмять под себя, при этом считая, что раз они проводят реформы, то знают, как лучше. Я читал книгу об американском опыте внедрения всяких школьных реформ, их аналитики пришли к выводу, что даже очень хорошие идеи не проходят, если директора, учителя и родители плохо понимают, зачем это нужно. Все должны участвовать в процессе внедрения, – нельзя так, что сверху что-то валится, а мы все начинаем это "брать под козырёк". Тогда получается только хуже.

И школа, и наука – системы достаточно консервативные, но в хорошем смысле слова. Они хотят очень осторожно внедрять всё новое, потому что разрушить старое легко, а приживить новое – очень трудно. Так же, как нелегко прививать растения, и еще труднее прививать какие-то нововведения. Тем более, что иногда эти нововведения не продуманы, не проверены, не своевременны.

Автор: Александр Ковальджи, Наталия Демина © ПОЛИТ.РУ ОБРАЗОВАНИЕ, РОССИЯ 👁 2175  
22.11.2013, 12:07 📌 436

URL: <https://babr24.com/?ADE=120877> Bytes: 23821 / 23681 Версия для печати Скачать PDF

👍 [Порекомендовать текст](#)

Поделиться в соцсетях:

*Также читайте эксклюзивную информацию в соцсетях:*

- [Телеграм](#)

- [ВКонтакте](#)

*Связаться с редакцией Бабра:*

[newsbabr@gmail.com](mailto:newsbabr@gmail.com)

Автор текста: **Александр  
Ковальджи, Наталия  
Демина.**

#### НАПИСАТЬ ГЛАВРЕДУ:

Телеграм: [@babr24\\_link\\_bot](#)

Эл.почта: [newsbabr@gmail.com](mailto:newsbabr@gmail.com)

#### ЗАКАЗАТЬ РАССЛЕДОВАНИЕ:

эл.почта: [bratska.net.net@gmail.com](mailto:bratska.net.net@gmail.com)

#### КОНТАКТЫ

Бурятия и Монголия: Станислав Цырь

Телеграм: [@bur24\\_link\\_bot](#)

эл.почта: [bur.babr@gmail.com](mailto:bur.babr@gmail.com)

Иркутск: Анастасия Суворова

Телеграм: [@irk24\\_link\\_bot](#)

эл.почта: [irkbabr24@gmail.com](mailto:irkbabr24@gmail.com)

Красноярск: Ирина Манская  
Телеграм: @kras24\_link\_bot  
эл.почта: krasyar.babr@gmail.com

Новосибирск: Алина Обская  
Телеграм: @nsk24\_link\_bot  
эл.почта: nsk.babr@gmail.com

Томск: Николай Ушайкин  
Телеграм: @tomsk24\_link\_bot  
эл.почта: tomsk.babr@gmail.com

[Прислать свою новость](#)

### **ЗАКАЗАТЬ РАЗМЕЩЕНИЕ:**

---

Рекламная группа "Экватор"  
Телеграм: @babrobot\_bot  
эл.почта: equatoria@gmail.com

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО:**

---

эл.почта: babrmarket@gmail.com

[Подробнее о размещении](#)

[Отказ от ответственности](#)

[Правила перепечаток](#)

[Соглашение о франчайзинге](#)

[Что такое Бабр24](#)

[Вакансии](#)

[Статистика сайта](#)

[Архив](#)

[Календарь](#)

[Зеркала сайта](#)