

ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ «СТЕРИЛИЗАЦИЯ» директоров школ, или Менеджмент в образовании по-российски



Марк Поташник,
*действительный член (академик) Российской академии
образования, профессор, доктор педагогических наук*

Я заметил, что за последние два года на моих курсах «Урок XXI века» и «Перестройка методической работы с педагогическими кадрами в развивающейся школе» при сохранении количества слушателей меньше стало директоров школ и их заместителей, а в последнее время в ряде городов России они вовсе исчезли с лекций. Объяснение я получил от очень хорошего, опытного директора известной школы Москвы — заслуженного учителя РФ, кандидата педагогических наук Ирины Николаевны Щербо: «Раньше я гордилась тем, что сама веду уроки и могла пригласить к себе на мастер-класс молодых учителей и даже опытных коллег. Потом меня стали «выдёргивать» с уроков по якобы неотложным звонкам руководства всех уровней, и я вынуждена была отказаться от ведения уроков из-за этого и перегруженности административными заботами. Но тогда ещё оставалось время на редкое посещение уроков учителей с целью их анализа, выращивания молодых педагогов, с целью внутришкольного контроля, наконец.

Однако вал звонков, требований, справок, информации, отчётов нарастал, как снежный ком, и я, как и многие мои коллеги-директора, вынуждена была отказаться и от посещения уроков учителей. Физически стало не хватать времени. И вот теперь встречаюсь с учителями, увы, только (стыдно сказать)... в коридоре». Согласитесь, уважаемый читатель, есть над чем задуматься!

Стало понятно: сколько бы ни утверждала теория управления образованием, что у директора как минимум три главные функции: административная, организаторская и **методическая**, на выполнение последней времени не осталось. Вот почему для руководителей школ утратился всякий смысл ходить на лекции, связанные с методической работой с учителями: «Зачем нам слушать лекции о том, каким должен быть современный урок, если мы всё равно не имеем возможности посещать уроки, анализировать, компетентно их оценивать?». В школах России возникла новая проблема, превратившаяся в настоящую беду.

Документооборот в работе директора

В теории управления одна из функций руководителя предполагает обеспечение своевременного документооборота. И кто бы с этим спорил, если бы количество этих самых документов позволяло бы их изучить, сделать выводы, принять управленческое решение, ответить в рамках рабочего дня, недели, месяца без ущерба для выполнения других функций и обязанностей руководителя. Чтобы оценить это количество, я собрал все документы, пришедшие в течение *одного месяца в одну школу*: в мегаполисе в Сибири, в маленьком городке на юге европейской части России, в посёлке на Дальнем Востоке, и понял, что ситуация везде одинаково ужасающая.

Чтобы у читателей была возможность оценить и показать всё это безобразия властям, приведу часть этого издевательского множества: отчёты о работе родительских патрулей, о выполнении натуральных норм питания, об организации дошкольной подготовки, анализ причин семейного неблагополучия (форма даётся), информация о проведении новогодних мероприятий, о реализации инновационной деятельности, о продлении договоров на вывоз мусора, откачку фекалий из уличного туалета, о состоянии дел в сфере обеспечения безопасности дорожного движения (запрос от заведующего отделом транспорта и связи администрации города), информация об имуществе, полученном от военного комиссариата (запрашивает... сам комиссариат), о количестве сотрудников, подлежащих периодическим медицинским осмотрам, о неиспользованных отпусках, о количестве приобретённой учебно-педагогической документации, о закрепляемости молодых специалистов и целевиков, о плане проведения единой антинаркотической акции, о памятных датах школы, о работниках, предлагаемых в резерв на должность руководителя, о подписке на периодические издания, о потреблении электроэнергии, информация о предполагаемом количестве учащихся из

многодетных семей, о проведении конкурса сочинений «Иммунизация жизненно важна для каждого ребёнка», информация о выпускниках 2008 г., претендующих на получение аттестатов особого образца с золотым или серебряным тиснением, отчёт о проведении школой в марте 2008 г. разъяснительной работы среди учащихся по правилам содержания домашней птицы и профилактике гриппа птиц, информация об итогах мероприятий в рамках «Весенней (осенней, зимней...) недели добра», отчёт о сетевой работе, информация о выездах учащихся за пределы России, о подписке на газету, о мерах по обеспечению безопасности выборов, о выпускниках, поступивших в престижные вузы, о том, как планируется использовать 1 миллион рублей в случае победы на конкурсе приоритетного национального проекта «Образование» (запрашивают и УВД, и прокуратура, и УФСБ, и казначейство, и КРУ..., а если ответишь, что школа не планирует участвовать в этом конкурсе в текущем году, то тут же пиши объяснение — почему), справка об участии школы в конкурсах, смотрах, фестивалях за два года, информация о том, какие иностранные языки изучаются в школе, и т.д., и т.п. — несть числа.

Мы не назвали обязательные ежемесячно предоставляемые в органы образования и другие организации документы (справки, отчёты, информация) об успеваемости, о прогулах, о состоянии здоровья учащихся, о совершённых учениками правонарушениях, о педкадрах (не менее десятка информации), бухгалтерские отчёты (тоже не менее десятка), о мерах по обеспечению пожарной безопасности, о степени прохождения программ, о ЕГЭ, об использовании сети Интернет, об оценке качества бюджетных услуг и т.д.

Добавим к этому письма от разных вневедомственных организаций. Например, «Центр социальной помощи подросткам и молодёжи» вежливо(!) просит освободить от занятий... **несколько сот** школьников для участия в муниципальной акции

по пропаганде здорового образа жизни. И предупреждает тут же, что если этого не сделать, то придётся писать объяснение в администрацию города. И все такого типа мероприятия проводятся ежемесячно и только в учебное время, а значит, в ущерб учёбе.

Но и это не всё. Есть ещё несколько запросов-предостережений (так называется документ) или требований от правоохранительных органов (отдел внутренних дел, прокуратура, местный отдел Госнарконконтроля) «О предоставлении плана работы по расследованию всех случаев правонарушений, связанных с распитием спиртосодержащих напитков (словосочетание взято из реальных документов), употреблением наркотиков, проституцией» и т.п. И все эти бумаги, на которые нужно прислать ответ, заканчиваются угрозами типа: «В случаях выявления таковых фактов, независимо от места проведения (?), к ответственности будет привлечён директор учебного заведения».

Возникает закономерный вопрос: «А, собственно, почему? У этого требования есть правовая основа? Разве именно школьные учителя распивают с детьми спиртосодержащие напитки, учат их употреблению наркотиков и проституции?». Эти документы не только унизи- тельны для директора школы, но и абсолютно **противоправны, ибо работники школ не имеют полномочий проводить следственные действия.** Это обязанность работников правоохранительных органов, которую они просто перекладывают на школу. Написать грозную бумагу, потребовать план или отчёт проще, чем заниматься расследованием того, откуда к учащимся попали наркотики, кто им продал спиртное, и принять предусмотренные законом меры.

Директора школ отмечают, что главное — качество образования (то есть качество обученности, воспитанности, развитости) учащихся — волнует всех чиновников — авторов бумаг, в последнюю очередь или вообще не интересуется.

От обилия бумаг «стонут» не только директора школ, но и работники муниципальных управлений образования: «Различные ведомства, перегружающие школу и нас запросами и отчётами, не хотят обрабатывать информа-

цию самостоятельно, требуя от нас обобщения и анализа, а поскольку их действия между собой не согласованы, то **одну и ту же информацию, но в разной форме, запрашивают несколько ведомств и по несколько раз... в месяц**».

При таком положении дел в управлении школой может директор посещать уроки, выполнять свои методические функции и функцию контроля за качеством образования? Бюрократическое самодурство становится для российской школы катастрофичным.

Причины чиновного мракобесия

Когда я дал прочитать рукопись этой статьи ряду чиновников, которые своими требованиями создали невыносимую жизнь директорам школ (работники органов образования, СЭС, МЧС, прокуратуры, казначейства, КРУ, статуправлений), никто из них не счёл себя виновным, никто даже не задумался, во что в конечном счёте превращаются его требования к школе. Большинство отвечало: «Мы — государственная (или муниципальная) власть! Наше предназначение в том и состоит, чтобы требовать и проверять. Если мы перестанем...» (далее шли рассуждения об обеспечении вертикали власти, целостности страны, об экономической, материальной, финансовой и даже... духовной безопасности). Самыми «невинными» были ответы: «Мы хотим, как лучше. От нас этого требуют свыше».

Руководитель Управления кадров одного из областных Департаментов образования мне заявила: «А я считаю, что директор и не должен вести или посещать уроки. Мы это не поощряем! Он — руководитель, то есть чиновник, наделённый полномочиями, и потому обязан создавать условия для работы учреждения. А на уроки ему ходить

ничего! И документооборот в управлении никто не отменял». А методические и контрольные функции руководителя разве кто-то отменил?

Привёл я эту цитату потому, что произнесена была эта безграмотная и вредная с любой точки зрения речь в зале, где сидели несколько сот директоров школ, руководителей органов образования городов, районов и области. И все покорно молчали.

Я спросил у директоров: «Почему молчите?».

«Кто знает, возможно, она права, а мы не правы», — ответили мне усталые и уже безразличные ко всему на свете руководители школ.

Вышеприведённая речь чиновницы от образования напомнила мне жуткий образ должностного лица, запечатленный знавшим толк в самодурах М.Е. Салтыковым-Щедриным: «... въехал во вверенный ему город на белом коне, сжег гимназию и упразднил науки!».

Чиновникам необходимо осознать, что **методическая работа в школе (т.е. работа с учителем) исчезает, её уже почти нет.** И это катастрофа для учителя и для российской школы.

«В деле обучения и воспитания, во всем школьном деле ничего нельзя улучшить, мнущая голову учителя. Учитель живёт до тех пор, пока он учится. Как только он перестаёт учиться, в нём умирает учитель», — предупреждал К.Д. Ушинский.

Но что нынешнему чиновнику до предупреждений великого русского педагога?

А дети уже сейчас стали нетерпимы к некомпетентным учителям. Они уже сейчас сплошь и рядом ставят учителям вопросы типа: «А зачем мне нужно знать способы решения уравнений? Зачем мне нужно знать про плоских, первичнополостных и кольчатых червей?» и т.п. И очень многие педаго-

ги беспомощны, не знают, что отвечать, не умеют помочь ребёнку раскрыть для себя личностный смысл и ценность учёбы, знаний, теряют в глазах детей последние крохи авторитета и уважения.

А теперь объясним, почему с анализируемым в статье явлением нужно начать бороться всеми доступными средствами.

Прежде всего необходимо понять, почему так ведут себя чиновники.

Одна из главных причин вала бумаготворчества верхов в том, что с помощью письменных запросов они имитируют свою активность прежде всего перед представителями более высоких эшелонов власти и перед самими собой. В здоровом гражданском обществе у людей тут же возникает вопрос: «Кто для кого нужен?», и все становится на свои места. У нас этот вопрос никто не ставит...

Теперь обратимся к теории управления, которая утверждает, что вообще эффективного управления, годного для любых систем, не существует, так как **управление всегда объектно ориентировано** (управление в образовании отличается от управления в торговле или вооружённых силах), а потому руководитель школы, чтобы принимать грамотные управленческие решения, обязан досконально знать объект своего управления — образовательный процесс, осуществляемый учителями. Именно директор был, есть и останется главным конструктором школы как педагогической (образовательной) системы: он определяет цели этой системы, обязан знать её содержание, её субъектов (учителей, детей), он **обязан** обеспечивать профессиональный рост сотрудников, развивать их, объединять с помощью педагогических идей. **Как это возможно, не ведя уроки и не посещая уроки учителей?**

Отсюда вытекает ещё одна причина чиновного мракобесия — управленческая безграмотность. Эти люди сами не знают, как должна управляться школа. И это наша

российская беда. Вот почему надо постоянно объяснять, что не любой человек может быть директором школы, а только тот, кто может быть **учителем учителей**, т.е. профессионально выполнять свои административные, организационные и методические функции.

Но и это ещё не всё. Российское чиновничество стало наглым, циничным и агрессивным. Все из названных категорий чиновников, кому я давал читать текст этой статьи, тут же требовали назвать номер школы, фамилию директора, кто посмел прислать письмо со своими претензиями в редакцию или мне. Понятно, зачем просили, — чтобы отомстить. Поэтому мы тут ни одного конкретного адреса и не называем. Но скажем всем им: «Часть авторов уже дозревает до протеста и потому написали нам: «Можете назвать моё имя и номер школы, ибо мне нечего терять, кроме своих цепей. Как говорят: «Дальше фронта не пошлют, меньше взвода не дадут» (т.е. учителем я всегда смогу остаться). Сегодня их жизнь превращается в мрачное, унылое существование по принципу «Тружусь на этой проклятой должности, чтобы заработать на жизнь». По сути, это изломанные судьбы людей, забывших о том, что работа может быть интересной, может приносить удовлетворение, радость, сделать человека счастливым, достойным. Директора школ унижены, поставлены на колени, стали покорны, безропотны, смиренны, не способны к сопротивлению. В этом ещё одна причина чиновного произвола.

К чему приводит педагогическая «кастрация» директоров школ

Раньше хорошим считался тот директор школы, который лично знал каждого ребёнка. Теперь у директора нет возможности знать даже каждого учителя. Проследим, к чему это приводит.

Во-первых, к деградации учителей. Ни для кого не секрет: высшая педагогическая школа устроена так, что учит студентов — будущих учителей — совсем не тому, чем им придётся заниматься в школе. Из любого молодого специалиста именно директору и его заместителям нужно ещё вырастить учителя. Изуче-

ние возможностей пришедшего в школу педагога, подготовка индивидуальной программы его выращивания, изучение, анализ, обобщение и систематизация опыта учителей и всё, что называется методической работой с педагогическими кадрами, ушло из реальной работы руководителей. Учителя вынуждены сначала, как говорят, вариться в собственном соку; работа с педкадрами как вид деятельности исчезает, ибо на уроки учителей директору и завучам просто некогда ходить. Учитель деградирует, поскольку исчезает возможность анализировать его работу и как следствие — возможность его развития и повышения его мастерства, квалификации. А дети-то меняются и требуют по отношению к себе все новых и новых профессиональных умений педагога. Короче говоря, при сложившейся системе педагогической «кастрации» директора и превращении его в топ-менеджера качество образования может только ухудшаться.

Во-вторых, деградируют и сами руководители, поскольку перестают быть компетентными в вопросах обучения, воспитания, развития, социализации учащихся, т.е. утрачивают знание объекта управления, а значит, утрачивают возможность квалифицированно управлять этим объектом. Как следствие этого, они теряют авторитет в глазах учителей, ибо как можно требовать интересных, развивающих уроков, если ты сам не можешь такой урок показать. Не лишним тут будет напомнить результаты исследования тридцатилетней давности, проведённого академиком РАО Р.Х. Шакуровым, который выявил: фактором, в наибольшей мере определяющим авторитет директора школы, является его авторитет как учителя.

В-третьих, **лучшие** из руководителей, которые не понаслышке знают и любят профессию учителя, не желая бросать любимое дело, просто **уходят** из директоров.

«Из руководителей образовательных учреждений мы превратились в дипломированных завхозов, кризисных управляющих, а поскольку кризис школы, системы образования будет ещё очень долгим, то ничего хорошего ни нас, ни учителей, ни детей не ждёт», — метко и с горечью определила одна из директоров школ, приславшая своё письмо в редакцию.

Добавим к этому: сменяемость кадров директоров такая, что их не успевают подготавливать; многие, хлебнувшие директорской доли, уходят, стремясь поскорее забыть об этом драматическом периоде своей жизни. И властям, которые и довели их до этого, приходится назначать директорами не лучших из лучших учителей (как должно быть), а тех, кого удастся уговорить.

Тут нельзя не сказать и об ответственности за то, как работает школа. Директора, их заместители, учителя должны, наконец, понять, что, вольно или невольно вредя школам, а значит, в конечном счёте, — детям, **ни один чиновник лично никакой ответственности за качество образования не несёт.** Как сказано в Законе РФ «Об образовании» (статья 32), ответственность за качество образования несут те, кто его непосредственно осуществляет.

Конечно, **проверки школ** работниками санэпидстанций, пожарнадзора, финансовыми органами **необходимы, и мы вовсе не против них.** Да если бы пожарные были бескомпромиссны при своих проверках, разве горели бы дети в школах? Если бы санитарные врачи были бы бескомпромиссны при проверках, разве дети приобретали бы в школах гепатит, кишечные инфекции и прочее?

И тут ещё одна беда. Директор рад бы устранить недостатки, но нередко зависит от того, дадут ли ему органы образования деньги на их устранение. Чего стоят, к примеру, жёсткие по форме предписания МЧС о немедленном установлении в школах пожарной сигнализации (под страхом закрытия школы!),

если сто́ит она не меньше миллиона рублей, а директору этих денег из бюджета никто из руководящих чиновников не дал?

«Но причём тут проверки, если статья о перегруженности директора бумагами?» — спросит читатель. А притом, что настоящих проверок и кардинальных решений по ним как не было, так и нет, **а есть вал требований к школам о предоставлении справок, отчётов, информации,** чем чиновники и удовлетворяются.

Что делать?

Муниципальный орган образования, наиболее приближенный к школе (отдел, управление, комитет), обязан создать, неформально согласовать с директорами школ и после этого утвердить некий **стандарт информационного обеспечения** (такой, например, создан в Чкаловском районе Екатеринбурга, начальник отдела образования — Т.С. Онохова), в котором названы все виды информации, приведены формы и время её предоставления на предстоящий учебный год. Всё это должно быть не просто согласовано с директорами школ, а одобрено ими, оценены временные затраты на подготовку каждой информации. Стандарт полезно выполнить и в виде перечня, и в виде годовой циклограммы, проверенной на реалистичность и степень нагрузки хотя бы с помощью ленточной диаграммы Ганта и методом экспертной оценки.

Школы, таким образом, до начала учебного года должны знать, что, кому, когда, в каком виде они предоставляют, а потому директору заранее могут спланировать этот необходимый вид управленческой работы и выполнить её в удобное для себя время. Никаких проверок сверх объявленных и согласованных со школой, ни одной справки или информации сверх того, что обозначено в стандарте, в начале учебного года ни один сотрудник органа образования даже просить от школы не может.

Как правило, муниципальные органы образования утверждают, что все стихийно поступающие в школы района требования идут только от вышестоящих инстанций или структур, которые не подчинены отделу (прокуратура, ОВД, налоговые органы, СЭС, МЧС и т.д.) и работают по своим планам, т.е. сверх того, что орган управления образованием определил в начале года.

Здесь не могу не заметить: одна из функций грамотного управления любой системой образования (в том числе и муниципальной) — координационная. Это значит, что задача самого приближенного к школе органа управления — собрать (отобрать) в годовой циклограмме не только свои, а **именно все**, но только действительно необходимые, оправданные мероприятия, все проверки, все виды справок **всех** органов, учреждений, организаций городского, регионального и федерального уровней, выходящих на школу, с тем, чтобы скоординировать всё это в одной годовой циклограмме, чтобы факты всех отвлечений директора и его заместителей не перегружали руководителей школ и дали бы им возможность качественно управлять образовательным процессом. Не утверждаю, что эту работу сразу можно выполнить полностью, но начать ею заниматься, т.е. начать договариваться с муниципальными и региональными службами, ведомствами о сокращении и упорядочении чрезмерных (и особенно — формальных) требований к предоставлению информации от школ, нужно немедленно. И тут муниципальные органы образования должны быть тверды, последовательны, решительны, привлекать прессу, телевидение, вышестоящие инстанции, а при необходимости не бояться идти на конфликт. В этом и будет состоять помощь директору, а в конечном счёте — забота о детях.

Конечно, назрела необходимость ввести в штатное расписание школ должности заместителя директора по организационно-хозяйственному обеспечению образовательного процесса, т.е. ставку того самого топ-менеджера, который бы взял на себя грамотную подготовку требуемой, но только разумной, оправданной документации для всех инстанций и тем самым высвободил бы директора и завучей для выполнения своих функций по работе с педагогами.

Есть ещё одна вынужденная рекомендация — протестовать.

Я пытался найти хоть какие-то факты борьбы кого-то из директоров школ за право не утратить свою педагогическую сущность. Нашёл несколько фактов, но они ещё более усилили ощущение беды, катастрофы с руководителями школ.

В одной столичной школе директор гимназии, один из самых творческих учителей, выдвинутый на эту должность самим педколлективом, любящий вести уроки, категорически не пожелал расстаться с ними. Так у него из-за этого стали возникать ежедневные проблемы с чиновниками всех ведомств и рангов (он запретил вызывать себя к телефону со своих уроков) и с членами своего педколлектива из-за неразрешённости ряда административно-хозяйственных задач, которые он просто не успевал решать своевременно.

Итак, остаётся протест. Откровенно говоря, я не припомню даже случая, чтобы какая-либо властная структура прислушалась к мнению педагогов, в том числе и директоров школ. Когда пресса была авторитетной, критические статьи (не все, конечно, но некоторые) воспринимались, их читали власти и принимали меры. Но сейчас власть на выступления в печати просто не реагирует. Отдельные чиновники даже, цинично посмеиваясь над публикациями, откровенно говорят: «У нас полная демократия: у вас право — писать о нас всё, что вы хотите, а у нас право — плевать на всё, что вы о нас пишете».

У нас нет гражданского общества, работников образования лишили своего съезда, в Общественной палате при Президенте РФ до недавнего времени не было педагогов (при более чем двух миллионах работников образования в стране).

И даже тогда, когда появляется возможность встречи с властью предрезающими

всех уровней, директора школ напрочь забывают о своих обидах и выглядят счастливыми, а когда те приходят в школы или детские сады, возникают только идиллические картины. Будто и не было боли и горечи от вала бумаг, издевательства чиновников всех рангов, будто все факты, о которых я писал выше, исчезли из памяти и из самой жизни.

Ещё факт. Пусть читатели вспомнят августовские педагогические конференции за последние десять лет. Это место, где присутствуют все муниципальные власти и обязательно представители региональных властей: главы администраций, мэры, губернаторы, их заместители, начальники отделов, управлений, комитетов, департаментов образования, министры региональных правительств, прокуроры, руководители органов внутренних дел, финансовые начальники — все те, кто загружает директоров бессмысленными и бесконечными отчётами, запугивает их, отлучает директоров от учителей и детей.

Вы когда-нибудь слышали, чтобы выступающие руководители школ и детсадов на **своём(!)** форуме с трибуны обратились к чиновникам персонально со страстным и гневным словом, претензией, высказали свои требования или хотя бы обиды?

На августовских конференциях (см. мою статью «Педагогический партхозактив как ритуальная услуга» в «Народном образовании», № 4 за 2007 г.) мы слышим отчёты и восторги, проценты успевающих на «4» и «5», медалистов, победителей олимпиад, поступивших в вузы, никак не характеризующие истинное качество школьного образования. **И ни одной проблемы, ни одной жалобы, претензии, ни одного возмущения сложившимся командно-бюрократическим стилем управления образованием!**

А теперь представьте себе: если бы каждый выступающий лично с трибуны при всём честном народе — коллегам обратился к главам администраций, мэру, губернатору, его заместителям, прокурору, начальнику УВД и хотя

бы перечислил все бумаги, информации, отчёты, сведения, требуемые (с указанием частоты этого требования) всеми этими чиновниками, и рассказал бы с трибуны, как их это отвлекает от реальной работы с учителями и детьми и во что это все выливается в конечном счёте. А может, кто-то прочёл бы в микрофон фрагмент из статьи, которую вы читаете. Я уверен, что всё это произошло бы под несмолкающие аплодисменты вставшего и скандирующего зала, и уверен, что начальники бы задумались над тем, что они «творят» со школой, а кто-то бы и остерегся впредь...

Но ничего такого не происходит и непонятно почему. Или понятно? Ответ напрашивается один: виной всему рабская психология людей, благоговение перед начальством, неуважение к самим себе, утрата чувства достоинства.

Не лишним тут будет напомнить читателям, что декабристы (эта часть российской истории для всех бесспорна, уважаема и подробно изучается в школе) были самыми богатыми и самыми образованными гражданами России своего времени. Им-то чего не хватало? Почему они вышли на Сенатскую площадь? Ответ очевиден: у них были принципы, ценности, честь и достоинство. Так вот преподавать всё это, ставить декабристов в пример, показывать их жизнь, их поступки как высшее проявление человеческого духа, а самим даже не пытаться сопротивляться издевательствам, несправедливости, глупости и насилию — это ли не лицемерие?!!

* * *

«Быть или не быть — таков вопрос...
Смиряться под ударами судьбы
Иль надо оказать сопротивление? ...».

Как просто говорить это детям на уроках и как сложно следовать действиям шекспировского героя. Это известная всем классика. Она вечна и всегда про каждого из нас... **НО**